НЕВОЗМОЖНОЕ ВОЗМОЖНО!

КАК РАСТЕНИЯ ПОМОГЛИ УЧИТЕЛЮ ИЗ БРОНКСА СОТВОРИТЬ ЧУДО ИЗ СВОИХ УЧЕНИКОВ

САМЫЙ УСПЕШНЫЙ **СЕГОДНЯ** ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

СТИВЕН РИТЦ

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Когда ты учитель в Южном Бронксе, твой класс постоянно стоит на ушах, а драки на уроках – обычное дело, на помощь придут… желтые нарциссы! Именно так началась история Стивена Ритца, школьного учителя, чьи проекты по озеленению города и выращиванию живой еды изменили судьбы сотен трудных подростков, заставив их поверить в себя и свои мечты. Читайте о его уникальном экологическом эксперименте, и вы узнаете, как превратить отстающих в успевающих, пробудить в детях любовь к учебе и подготовить их к взрослой жизни.

- Стивен Ритц
  -
  - НЕЗАМЕНИМЫЕ КНИГИ ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ
  -
  -
  - Предисловие
  - Пролог
  - Часть I
    - Глава 1
    - Глава 2
    - Глава 3
    - Глава 4
    - Глава 5
    - Глава 6
    - Глава 7
    - Глава 8
  - Часть II
    - Глава 9
    - Глава 10
    - Глава 11
    - Глава 12
    - Глава 13
    - Глава 14
  - Часть III
    - Глава 15
    - Глава 16
    - Глава 17
    - Глава 18
    - Манифест Зеленой Машины из Бронкса
    - Набор инструментов для применения силы растений

-
- Любимые овощи Стивена Ритца, которые он выращивает с детьми всех возрастов
- Как вырастить Зеленый Словарь и Мировоззрение
- Чем руководители школ могут помочь Зеленой программе

-
- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13
  - 14
  - 15
  - 16
  - 17
  - 18

Стивен Ритц
Невозможное возможно!
Как растения помогли учителю из Бронкса сотворить чудо из своих учеников

Stephen Ritz
THE POWER OF A PLANT
Copyright © 2017 by Stephen Ritz.
All rights reserved. Published by arrangement with RODALE INC., Emmaus, PA, U.S.A.

Серия «Популярные развивающие методики»

© Фатеева Е. И., перевод на русский язык, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

НЕЗАМЕНИМЫЕ КНИГИ ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

1. Школьники «ленивой мамы»

Как подготовить ребёнка к новой ступени жизни – школе? Перед вами книга педагога, психолога и автора серии книг-бестселлеров «Ленивая мама» Анны Быковой, которая поможет пережить школьные годы без неврозов, насилия и необходимости пить валерьянку.

2. Как сделать, чтобы ребенок учился с удовольствием? Японские ответы на неразрешимые вопросы

Книга Макико Накамуро способна изменить как жизнь родителей, так и самих школьников. Её масштабное исследование одной из самых эффективных систем школьного образования в Японии научит делать так, чтобы ребёнок учился с искренним интересом и удовольствием.

3. Монтессори. 150 занятий с малышом дома

Известно, что именно в раннем возрасте дети наиболее восприимчивы к обучению. Книга Марии Монтессори научит вас уникальной методике, которая направлена на всестороннее развитие с самых первых месяцев жизни. 150 упражнений и полезных советов станут незаменимым помощником в воспитании ребёнка.

4. Дети страны хюгге. Уроки счастья и любви от лучших в мире родителей

Детей любят и окружают заботой во всем мире, но именно в Дании они растут уверенными в себе, самостоятельными, здоровыми и счастливыми. В чем же секрет? В своей книге всемирно известный психолог Еспер Юуль рассказывает, как правильно общаться с детьми и сохранять в семье атмосферу любви и взаимного уважения.

* * *

Из этой книги вы узнаете:

- Как сделать из двоечника математического гения
- Почему посадка растений сокращает прогулы
- Как аквариум может преобразить класс
- Что такое Зеленая Машина Бронкса
- В чем причина привлекательности социопатов
- Почему мы поддаемся манипуляции
- Как превратить городскую улицу в цветущую аллею

Продолжай, говорю я тебе.

Продолжай оставаться собой и удивлять мир, творя добро.

Майя Энджелоу

Предисловие

Пять лет назад я вышел на сцену Центра «Нью-Йорк таймс», чтобы прочитать короткую лекцию на конференции TEDx[1]. Я не придавал большого значения этому выступлению. «Я не фермер, – сразу сказал я. – Я – человеческий фермер. Я выращиваю экологически чистых граждан».

К моему изумлению, незнакомая аудитория проявила огромный интерес к зеленым классным комнатам и уличным садикам, которые я организовал по всему Южному Бронксу. В самом бедном избирательном округе Америки, в самой нездоровой части штата Нью-Йорк, среди плотной муниципальной застройки мы с моими учениками превратили школы и окружение в волшебный рог изобилия, питающий тело, разум и душу.

Мы ухаживаем за уличными и комнатными растениями – и здоровенные подростки, и самые очаровательные Маленькие Фермеры, каких вы когда-либо встречали. Мы сажаем цветы, кустарники и деревья, чтобы украсить мир вокруг нас. Мы отправляем свежую зелень домой сотням учеников и снабжаем социальные службы, которые помогают бедным. Мы объединили наши зеленые проекты с учебным планом и во время уроков сажаем семена, которые потом превращаются в академические достижения и полностью меняют жизненный путь моих учеников. Я выращиваю овощи, а мои овощи растят детей, школы, возможности и саму жизнь.

То, что мы делаем, привлекло внимание многих организаций, от Белого дома до Ватикана. Во всем мире люди интересуются программой, которую мы гордо называем Зеленой Машиной из Бронкса. Эта программа завоевала множество наград.

> Я выращиваю овощи, а мои овощи растят детей, школы, возможности и саму жизнь.

Как же обучение детей растениеводству улучшает здоровье, успеваемость и состояние общества? Как мы сумели взрастить столько доброты и надежды в районе, где царили насилие, преступность, болезни и бедность, где экологическая обстановка постоянно ухудшалась? И как мы смогли распространить эту замечательную программу на другие сообщества, страдающие от тех же проблем? Я хочу поскорее поделиться с вами ответами и вдохновить вас на создание собственной зеленой машины.

Вот моя одиссея.

Я горжусь тем, что родился в Бронксе. Я стал учителем по счастливому стечению обстоятельств, и только тогда понял, что у меня есть и огромное желание, и умение работать с самыми трудными учениками. Но лишь через два десятилетия моей учительской карьеры я открыл силу растений, пробуждающих радость и любопытство, воспитывающих и питающих всех, от прожженных малолетних бандитов до малышей с широко раскрытыми глазами. На этом пути я получил ряд важных уроков и пару полезных идей для озеленения класса и выращивания более серьезных вещей.

Все начинается с почвы. Наши местные сообщества и есть почва. Чтобы вырасти, любому зеленому организму необходимо пустить корень в здоровую среду. То же самое происходит с учениками. Лучшая почва для роста юного ума и тела – процветающее, готовое прийти на помощь общество. В Бронксе, как во многих других уголках мира, наша почва требует уважения и обогащения, ухода и заботы.

Потом в почву падают семена. Я рассказываю своим ученикам, что это они – мои семена, и они полны генетического потенциала. Моя цель – взрастить их, питая и обеспечивая им самые лучшие условия, чтобы все они полностью раскрыли заложенный в них талант. Я использую самый мощный естественный ресурс: нераскрытый человеческий потенциал в обществе с низким социальным статусом.

И вот наступает время урожая. Моим ученикам он принес более 20 тысяч килограммов овощей, а также отличную посещаемость занятий, сокращение дисциплинарных взысканий, повышение успеваемости, укрепление здоровья, радость и удовольствие от разделения даров природы друг с другом. Мы готовим то, что выращиваем, прямо в классах, где расстояние от грядки до стола измеряется сантиметрами. После того как я сам стал следовать своим рекомендациям по здоровому питанию, я сбросил порядка 45 килограммов. Я даже оценил вкус рукколы и баклажанов.

Я покривил бы душой, если бы сказал, что у меня изначально был грандиозный план по перестройке системы образования. Это случилось не за один день. Реализация моей главной цели – создания зеленой классной комнаты – потребовала времени. Кроме того, я едва не совершил огромную ошибку! Но мой секрет в том, что я верю в успех.

Я расскажу вам все с самого начала, с моего детства в Бронксе. Я тесно связан с этим районом, который многие готовы списать со счетов. В молодости я начал работать там учителем, не представляя себе, что когда-нибудь создам инновационную

программу, ведущую к изменениям в обществе и в системе образования. У меня был легкий характер, я хорошо ладил с детьми, но достаточно ли этого? Чтобы достучаться до учеников, которые плохо успевали в государственной школе, я должен был сам серьезно учиться.

Моя история полна удивительных поворотов, камней преткновения и неудач, а также неожиданных встреч и открытий. Я называю такие события ***коллизиями, коммуникациями и корпоративным обучением***. Когда я сталкиваюсь с интересными людьми или идеями, которые открывают новые возможности, я горю желанием научиться новому.

Вместе мы умножаем успех. Инновации, о которых вы прочитаете в следующих главах, от комнатных Башенных садов до Мобильной Кухни для Зеленой Машины из Бронкса, – это все результат постоянного поиска и привнесения свежих идей в наши классы.

Я не всегда хорошо представлял себе, что получится. Я был готов искать и ошибаться, чтобы получить правильный ответ. Это история моей жизни: переход от «невозможно» до «я могу», изменение образа мыслей от «этого никогда не будет» до «это сделано».

> Страсть, цель и надежда – вот мой секретный соус, и его ингредиенты доступны всем.

Когда я начинал работать учителем, целую жизнь тому назад, мне хотелось оказывать влияние на молодежь. Меня вдохновляли гибкость и дух молодых людей, с которыми вы здесь встретитесь. Ванесса, Келвин, Мигель и многие-многие другие выросли в работящих и ответственных граждан и заставили меня гордиться Бронксом.

Зная, что многие другие сообщества ищут такое же решение, я хочу вдохновить читателей своей историей, сделать их своими единомышленниками и посадить новые семена, которые вырастут в нечто большее. Моя одиссея доказывает: если вы стараетесь, взращиваете и трудитесь не покладая рук, то происходят удивительные вещи. Страсть, цель и надежда – вот мой секретный соус, и его ингредиенты доступны всем. Не нужно никаких добавок. Пустите свои корни в почву и тянитесь к солнцу. Мы ежедневно повторяем: «Да, мы можем!» – и пусть сказка станет былью!

.

Пролог

Осень 2004 года – «Мистер Ритц, пожалуйста, пройдите в приемную директора».

Услышав это объявление по громкой связи, я сильно занервничал. Что могло случиться? Я всего несколько недель преподавал естественные науки здесь, в старшей школе Уолтон. Не будут же меня ругать?

Когда я вошел в приемную, секретарь буквально подпрыгивала от радости: «Для вас пришла посылка, она понравится и вам, и вашим ученикам!»

Подарок? Вот здорово! Секретарь протянула мне огромную коробку, на которой было написано: «Ньюйоркцы – паркам». После многих лет преподавания в Южном Бронксе мое имя значилось в самых разных списках, и иногда я получал пожертвования или какие-нибудь материалы для использования на уроках.

«Большое спасибо!» – сказал я секретарю и отправился со своим сокровищем в класс. Что там могло быть? Спортивный инвентарь, наборы для естественно-научных исследований, роботы? Коробка была большой и тяжелой, и я возлагал на нее большие надежды. Меня радовали любые вещи, которые могли сделать уроки интереснее и увлекательнее. Одолеваемый любопытством, я распаковал коробку прямо в холле.

Ее содержимое меня несколько обескуражило.

Луковицы? Ничего себе!

Я уставился на огромную коробку, наполненную луковицами, и представил, как они летают по классу. Почти все мои новые ученики были здоровенными усатыми парнями, покрытыми татуировками и пирсингом. Эти ребята не привыкли к вежливым беседам. Однажды мне уже пришлось разнимать дерущихся, когда по классу так и летали ручки и книги. Последнее, что мне нужно было, – это коробка с луковицами: они бы вмиг превратились в бейсбольные мячи, и парочка-другая, возможно, попала бы в мою голову. Так что я быстро убрал коробку подальше и забыл о ней. Я положил ее под батарею отопления, и жизнь пошла своим чередом.

Через шесть недель мои ученики снова подрались. Это была настолько обыденная ситуация, что для нее существовал особый протокол. Его можно было выразить одним словом: прячься.

В тот памятный октябрьский день двое, отбросив стулья, накинулись друг на друга. Я пытался защитить других учеников и уже собирался позвать на помощь, как вдруг один парень по

имени Гонзало заглянул под батарею. Дальше все происходило как в замедленной съемке.

Пожалуйста, взмолился я про себя, пусть он не додумается использовать это как оружие.

Парень выдернул коробку из-под батареи, и оттуда посыпались… цветы.

Десятки выросших из луковиц желтых цветов на длинных зеленых стеблях! Ну и дела!

Класс замер, как будто Гонзало вытащил кролика из шляпы волшебника. Эти цветы казались такими неожиданными и неуместными при бледном электрическом освещении. Драка мгновенно прекратилась. Мальчишки с криками разбирали цветы, чтобы подарить их подружкам. Девочкам тоже хотелось получить по несколько стебельков и отнести их матерям. А учитель естественных наук в моем лице должен был объяснить, как такое чудо случилось.

Но я даже не знал, что эти цветы были желтыми нарциссами, не говоря уж о том, как тепло батареи пробудило их к жизни. Ребята, которые жили в каменных джунглях, недоумевали не меньше меня. Чудом была сама природа. Как удивительно! Загадка требовала решения, это была настоящая модель научного исследования. Удивительное превращение стало уроком для всех нас.

* * *

Когда меня спрашивают, как я додумался обратить зеленый учебный план на пользу ученикам, чтобы они стали более здоровыми, заинтересованными в учебе и полезными членами общества, я обычно рассказываю о нарциссах. Но это еще не конец истории.

Прежде чем использовать этот момент на уроке, я должен был изучить вопрос сам. Мне нужно было время, чтобы разработать стратегию обучения самых трудных учеников – не только наладить с ними отношения, но и узнать их по-настоящему, разглядеть в них положительные черты жителей Южного Бронкса. Мне приходилось думать, как внедрить новые идеи в систему обучения, чтобы сделать ее интереснее, особенно для детей, выросших в бедности.

> В самых печальных обстоятельствах природа может увлечь, вдохновить и обрадовать нас.

Был еще один момент, о котором я редко рассказываю. В тот

день, когда появились нарциссы, мне отчаянно не хватало надежды. Идущие друг за другом личные трагедии почти лишили меня природного оптимизма. Но глядя на своих учеников, которые так восхищались простыми желтыми цветами, я почувствовал прилив энтузиазма. В самых печальных обстоятельствах природа может увлечь, вдохновить и обрадовать нас. Так надежда обрела форму. Эти удивительные цветы открыли для меня силу, скрытую в растениях.

Никто из нашего класса в тот день не представлял, как одно маленькое событие превратится в целое движение. Но сейчас мне нужно вернуться к самому началу.

Часть I
Подготовка почвы

Глава 1
Новобранец

Лето 1984 года. Я медленно спускался по железной лестнице станции метро «Джексон-авеню». Болело колено, до самой лодыжки упакованное в металлическую конструкцию. Было так жарко, что тротуары, казалось, превратились в реки раскаленного асфальта. Так начинался мой путь на собеседование для самой первой должности учителя. Мне не хотелось опаздывать.

Как и многие молодые люди, вышедшие из подросткового возраста в начале 80-х, я мечтал о славе на баскетбольной площадке. Почему бы нет? Я был худощавым и полным энергии, с тонкой талией; я мог великолепно бросить мяч, и на мне отлично сидели синие замшевые кроссовки фирмы «Пума». Я еще и хорошо прыгал, для белого парня – просто превосходно.

Все четыре года колледжа я уделял столько времени баскетболу и вечеринкам, словно проходил кастинг для сериала «Зверинец». Я поставил себе цель: проводить как можно больше времени в баскетбольном зале, заниматься искусствами и ухаживать за девушками. В общем, мне выпал счастливый час продолжительностью в четыре года. Если у меня и были одноклассники, которые корпели над тестами и сочинениями, то наши пути не пересекались.

Я не думал, что делать дальше, пока не получил диплом; но и тогда не имел об этом ни малейшего представления. Я пытался играть в профессиональной баскетбольной команде, когда после выпуска ездил в гости к бабушке в Израиль. Там я и повредил ногу. Долгий перелет домой в Нью-Йорк дал мне время для размышления над дальнейшей карьерой. Моя мама, учительница по профессии, все время говорила об острой нехватке персонала в государственных городских школах. По ее настоянию я еще до поездки прошел тестирование, чтобы получить временный сертификат учителя. Пока меня не было, мама отвечала на звонки от директоров школ, жаждущих со мной встретиться.

Так я решил попробовать профессию учителя. Мой самолет из Израиля опоздал на много часов.

Мне пришлось ехать на собеседование прямо из аэропорта, не переодевшись и не заскочив в парикмахерскую, чтобы привести в порядок гриву курчавых волос, отросших за лето. У меня так загорела шея, что я стал похож на Питера Фрэмптона, а ноги были белее, чем у Ларри Берда[2]. Одетый в легкую майку и короткие баскетбольные шорты, я спешил на собеседование так

быстро, как только позволял неуклюжий иммобилайзер на моем разбитом колене.

Выйдя из метро, я остановился в шоке. Вдоль высокого тротуара на Вестчестер-авеню каждый сантиметр был покрыт граффити и бандитскими метками. Поезда, грохочущие над головой, походили на движущиеся цветные фрески. Через дорогу стояло одноэтажное покосившееся здание полицейского участка с пуленепробиваемыми стеклами. На углу около мясной лавки в кабине здоровенного грузовика бездельничал водитель. Что здесь произошло?.. Тот Бронкс, который я знал с детства, был сильно приукрашен в моей памяти, но теперь он изменился. Этот Бронкс напоминал послевоенную Германию.

Все вокруг выглядело заброшенным. Пожарный гидрант вяло поливал пустую улицу. Горы кирпичей, обугленных матрасов, скрученной арматуры и другого мусора остались от сгоревшего многоквартирного дома. Другие такие же дома даже не снесли, а просто оставили гнить. Волна поджогов и вандализма прокатилась по этому району почти десять лет назад, но и сейчас все здесь выглядело покинутым. Хотя я вырос в Бронксе, но потом жил далеко отсюда и теперь смотрел на все другими глазами. Казалось, повсеместные разрушения произошли совсем недавно, и мне даже чудился запах дыма.

В отдалении, на авеню Св. Анны, словно огромная сцена, маячило пятиэтажное здание старшей школы Южного Бронкса. Оно тоже выглядело непрезентабельно. За исключением еще одного строения, в этом квартале не было ничего, кроме голубого неба и обугленных останков домов. Далекие небоскребы Манхэттена казались пришельцами с другой планеты.

«Приятель, ничего у тебя в Южном Бронксе не выйдет», – предупреждал меня мой друг Т.К., когда я рассказал, что собираюсь работать учителем и иду на собеседование.

«Почему? – возразил я. – Мы с тобой тоже выросли в Бронксе». Но я не учел одну важную деталь: десять лет назад мои родители после начавшихся здесь волнений сбежали в безопасное место в окрестностях Нью-Йорка, в округ Рокланд.

«Только не *Южный* Бронкс», – сказал мой приятель.

Несмотря на предупреждение Т.К., я не волновался. «Ты меня знаешь, – сказал я ему. – Я могу договориться с кем угодно и где угодно». Но даже зная, с какими компаниями я проводил время, он не согласился.

По дороге к школе я вспомнил все рассказы о наркотиках и насилии в этом районе. Героин буквально опустошил эту часть города в 60-х, а за ним последовала волна более дешевого и доступного кокаина в конце 70-х. Теперь это было место

своеобразного «фастфуда» из наркотиков. Любой, у кого болталось в кармане три бакса, мог купить дурь, тут же ширнуться и словить кайф, пусть лишь на 90 секунд.

Через несколько кварталов, на другой стороне от железной дороги, раскинулся парк Св. Марии. Он был разбит сто лет назад и задуман как кусочек рая посреди города. Дорожки, выложенные гранитными камнями, петляли в зеленых зарослях.

Теперь этот бывший оазис превратился в магазин под открытым небом. Под ногами хрустели шприцы и ампулы. Каждый день мусоровозы вывозили отходы от употребления и продажи наркотиков.

Подходя к школе, я краем глаза заметил движение на верхнем этаже. Внезапно из открытого окна вылетел стул и, изящно перелетев через улицу, шмякнулся об асфальт. Какое-то время он катился и подпрыгивал, пока не остановился. Это была какая-то сюрреалистическая сцена, словно замедленная съемка в кино. Парень, выбросивший стул, молча скрылся в окне. Никто не вышел, чтобы узнать судьбу стула. Единственная машина объехала его, даже не притормозив.

Может быть, во мне говорил юношеский задор, а может, мне просто нужна была работа, но первое впечатление не отпугнуло меня. Наоборот, я решил, что такова сейчас норма. Я вошел в здание школы и нашел директора, скрывавшегося в своем кабинете. Даже не посмотрев на меня, он снял телефонную трубку, сказал несколько слов и вскоре уже представлял меня будущему непосредственному начальнику. Когда мы с ним сели в лифт, чтобы подняться на пятый этаж, лифт вздрогнул и намертво застрял. Открывшиеся дверцы представили нам внутренности древнего здания. Мой начальник выглянул наружу и без тени иронии произнес: «Хм, что-то не похоже на пятый этаж».

Я сразу понял, что это беспроигрышный вариант. Требования были такими низкими, что на роль учителя подошел бы любой живой человек. В 1984 году в старшей школе Южного Бронкса учитель должен был всего лишь отметить карточку учета рабочего времени на входе и выходе; ее даже не нужно было штамповать! Когда мой начальник спросил, в каком объеме я изучал математику и естественные науки, я ответил, что в старших классах посещал уроки по этим дисциплинам. Вообще-то я неплохо сдал государственный экзамен по биологии.

«Отлично! – сказал он. – Вы прекрасно справитесь!»

Не сходя с места, я принял его предложение преподавать все предметы в коррекционном классе для детей с отставанием в развитии примерно за 9 тысяч долларов в год. Я понятия не имел, во что ввязываюсь.

В самый первый день в школе помощник директора привел меня к классу и поставил перед дверью. «Вот ваши ключи от класса, от учительской душевой и мел», – сказал он. Кроме того, он вручил мне список учеников пятого класса.

«Подождите, сколько продолжаются уроки?» – спросил я, пытаясь удержать рассыпающуюся коробку с 20 кусочками мела, которыми мне предстояло писать на разбитой доске.

«С наилучшими пожеланиями, удачи!» – крикнул он, убегая. Вот вам, пожалуйста, ожившая настольная книга «Стратегии для начинающего учителя». Так я начал работать: ни документов, ни специального образования, никаких тренингов или хотя бы семинаров, никаких наставников и мастер-классов. Чтобы стать учителем в 1984 году, не требовалось ничего, кроме диплома о четырехлетнем образовании в любой области, примитивного теста и бьющегося сердца. Для меня это было то, что надо.

Делая перекличку в тот первый день, я останавливался после каждого имени, чтобы посмотреть в глаза каждому ученику и постараться запомнить его. Я был ровесником самых старших учеников, столько раз оставшихся на второй год, что они почти достигли предельного возраста для получения государственного образования. У многих мальчишек было больше растительности на лице, чем у меня. Девочки выглядели еще взрослее. Некоторые ученики только что иммигрировали в Америку и были потрясены самим фактом возможности посещать государственную школу. Другие успели изучить все входы и выходы в школе – они провели здесь много лет.

Когда я назвал имя Ванессы, то услышал смешки с задней парты. «Она здесь? – спросил я, подумав, что она, вероятно, была среди прикорнувших на партах учеников. – Может быть, ее разбудить?»

«Не волнуйтесь. Ванессу трудно не заметить, когда она здесь», – сказал один мальчик с важным видом.

Когда Ванесса впервые удостоила класс своим посещением, я услышал ее до того, как она появилась на пороге. Из-за двери послышался сердитый голос. Ванесса кричала кому-то через холл: «Что это за дерьмо, эй, ты? Я надеру тебе задницу!»

Мощный агрессивный голос исходил из щуплого низкорослого тела. Похожая на бочонок из-под виски с ручками Ванесса была полна ярости и агрессии. Почему? Потому что сегодня был четверг. Потому что солнце взошло. Ванессе не требовалась причина, чтобы ненавидеть весь мир. Она заметила, что я разглядываю ее, и тоже уставилась на меня. Подняв одну бровь, она словно говорила: «Попробуй только со мной

связаться!»

Тут же она попросилась выйти в коридор, чтобы поздороваться с друзьями. Весь класс, особенно мальчики, с интересом следили за происходящим. Всем было известно железобетонное правило директора: никаких хождений по коридорам в первые или в последние пять минут урока. Удерживая детей на местах, директор пытался пресечь драки в коридорах, холлах и туалетах. Он так твердо настаивал на выполнении этого правила, что заставил меня написать расписку. Это был единственный урок учительского мастерства, который я получил на новой работе.

«Садись на свое место», – предложил я Ванессе. Она посмотрела на меня так, что другой учитель и даже некоторые ее одноклассники содрогнулись бы. Все, что угодно, могло вывести эту девушку из себя. Сегодня такой красной тряпкой была математика.

«Послушайте, Ванесса, – начал я, – может быть, с другими учителями это работало. Но не со мной. Это улица с двусторонним движением. Вы получаете ровно столько, сколько отдаете, и отдаете столько, сколько получаете. Вам нужно ходить на уроки».

«Вы не знаете, что мне нужно! – крикнула она. – Вы не понимаете меня».

«Я понимаю так: если ты хочешь чему-то научиться, то должна приложить усилия, а ты начинаешь с показательного выступления».

«Вы не знаете, через что мы прошли. Что вы знаете о латиносах? О Бронксе? Вы вообще ничего не знаете. Получайте себе свою зарплату, вы, *белый*! Гринго, убирайся домой!»

> Вы получаете ровно столько, сколько отдаете, отдаете столько, сколько получаете.

Я не мог вступить с Ванессой в спор о своем цвете кожи, поэтому сказал: «Между прочим, ты тоже меня не знаешь». Я говорил спокойнее, чем ощущал себя, и твердо смотрел ей в глаза. Снова – уважительно, но настойчиво – я попросил Ванессу сесть. Она согласилась, и я поблагодарил ее.

Когда во время перерыва на ланч я нашел Ванессу и поделился с ней бутербродом, она была потрясена. Я не приносил еду из дома и не ел размазню в школьной столовой. Вместо этого мне пришло в голову попробовать бутерброды из соседней кулинарии. «Давай познакомимся, – предложил я. – Нам предстоит много времени провести вместе, никуда не денешься».

«Вы что, серьезно? – спросила она. – Вы даете мне половину

бутерброда?» Это поразило ее больше, чем мое намерение провести с ней перемену. В районе, где дети счастливы получить крошки, половина бутерброда с хорошим сыром, ветчиной и майонезом – такой бутерброд называют «золотым стандартом гетто» – была равносильна золотому дождю.

Позже, за многие и многие обеденные перерывы, я узнал историю Ванессы. У нее был старший брат, наркоман со стажем, который поглощал все внимание матери. Ванесса решила доказать, что она ничем не лучше, просто чтобы ее тоже замечали. За внешним упрямством и жесткостью скрывались прекрасные способности и выдающиеся навыки выживания. Она рычала, как питбуль, если надо было, но могла быть очаровательной, как пудель.

Временами Ванесса проявляла признаки выдающегося интеллекта. Например, она провела изящный, полный, но очень эмоциональный и несколько ненормативный анализ причины, почему социальное жилье не оправдало себя. Она издевалась над остальными учениками, курила травку для расслабона и пугала других учителей скверным характером. Я знал, что она, как и многие другие ученики, периодически останавливалась в туалете по дороге в класс и заглатывала бутылку алкогольного напитка. Потом от нее пахло сладким, и она ходила как сомнамбула. Эта дешевая сладкая смесь сока с вином рекламировалась так агрессивно, что мои ученики называли ее «наркотик для гетто». Дешевле молока и сока, в бутылках всех цветов радуги, он был частым гостем на обеденных столах учеников и делал для них школу более терпимой.

Ванесса даже не думала готовить уроки и выполняла только те правила, которые ее устраивали. Однако чаще всего мы с ней ладили. Иногда она готовила класс к моему приходу. Ванесса была природным лидером, могла успокоить шум одним взглядом или пробудить интерес к уроку умным вопросом. Когда она старалась, все вокруг тоже были в ударе.

Как учитель-новобранец я понятия не имел о педагогике. От меня требовалось отстоять урок перед классом. Это было не очень трудно, тем более что в подвале я обнаружил учебники по естественным наукам. Большинство из них было написаны в 50-х годах. Как-то мы читали учебник вслух в классе, когда один мальчик поднял руку и сказал: «Однажды человек полетит на Луну».

Другой откликнулся: «Да ладно, ты думаешь, это возможно?» Этот диалог заставил меня усомниться в своей памяти. Мне что, приснилась высадка на Луне, или это было на самом деле?

Когда я рассказал ученикам о Нейле Армстронге и

гигантском прорыве для всего человечества, они просто пожали плечами. «Лунный танец» Майкла Джексона во время американского турне – это все, что мои дети знали о Луне. Для них скафандром был черный кожаный пиджак с тремя молниями. Большинство из них черпали информацию из передач канала MTV.

Чтобы компенсировать недостаток моего образования, отсутствие наглядных пособий и устаревшие учебники, я доверился интуиции. Я вырос в Бронксе в 60-х и 70-х, и это научило меня быстро усваивать неписаные правила. В густонаселенном районе люди постоянно оценивали друг друга. Вы должны были с первого взгляда решить, кому можно доверять, кто смотрит вам в глаза, а кто скрывает свои мысли за солнечными очками. Рукопожатие и обещание носили характер официального соглашения. Баскетбол научил меня ценить разговор начистоту. Вы не говорите, что можете бросить мяч, – вы его бросаете. Действие значит больше слов. В какой-то момент, чтобы выиграть пари о моих атлетических способностях, я должен был перепрыгнуть через старенький автомобиль, припаркованный на обочине. Я забрал выигрыш и перепрыгнул еще раз.

Я продолжал жить по правилам, которые усвоил еще мальчишкой. Внешне Бронкс превратился в царство беззакония, но время от времени правила еще выполнялись. Мой класс не был отделен от мира, где жили мои ученики; он был частью той же экосистемы.

Прежде чем мои ученики узнали, что я был спортсменом, я заключил с ними пари. Мы все отправились в спортивный зал. Я достал лестницу, прикрепил баскетбольную сетку и выровнял ее, а потом положил сверху стопку книг. Кроме необходимых учебников я выбрал свои любимые книги, которые, как я интуитивно понимал, заинтересуют и учеников. Это был способ наладить с ними отношения – геркулесов прыжок, который намного превышал трехметровое расстояние от сетки до пола. «Если я допрыгну до сетки и достану книги, вы должны будете их прочитать, – сказал я. – Согласны?»

Дети засмеялись. Я старался представить эту задачу более трудной, чем она была на самом деле.

«Ну давай, Ритц», – сказал один мальчик, делая вид, что ободряет меня. Я посмотрел на остальных. У всех на лицах читалось: невозможно.

«Ладно. Я покажу вам свой лучший прыжок. Пожелайте мне удачи».

Нагнетая обстановку, я медленно убрал с дороги лестницу,

потер руки и внимательно посмотрел на сетку.

Два быстрых шага и – *прыжок*! Бац! Я схватил книгу и бросил ее прямо в руки ученика: «Это тебе!»

Замерев, парень смотрел на меня округлившимися глазами. Он знал, что должен выполнить свою часть сделки. Договор был нерушим, как подписанный контракт.

Я побежал к исходной позиции.

Шаг, еще шаг – *прыжок*! Бац! Еще одна книга! Я вручил ее следующему ученику. Вскоре каждый из них получил книгу, а также домашнее задание. И знаете что? Все до единого прочитали свои книги. Мы узнали, какие книги и авторы произвели самое сильное впечатление, и решили прочитать их вместе в классе. Ученики не пропускали уроки, потому что им было интересно, какой трюк я придумаю в следующий раз.

Очень скоро я понял, что учеников очень интересует моя жизнь, моя история и любые подробности, касающиеся моей семьи. Когда я рассказал о себе, чтобы построить с ними доверительные отношения, они узнали, что учеба и усердный труд занимали большую часть нашей жизни. Они были потрясены, обнаружив, что я сын иммигрантов. Это отличало меня от других учителей и делало в каком-то смысле ближе к ученикам. Хотя я часто шутил, что был научным экспериментом и меня нашли в мусорном контейнере, им очень нравились рассказы о доме, где я родился и вырос. Когда выяснилось, что мы в чем-то похожи, мои ученики начали воспринимать наш класс как одну семью. Если уж на то пошло, они полюбили все, что нравилось мне. Я широко пользовался этим на уроках.

Часто мне приходилось воспитывать их, и, честно говоря, иногда они пытались воспитывать меня. Я не должен был показывать им, что ощущаю себя большим ребенком, даже не способным отрастить приличные усы. Рядом с некоторыми парнями я выглядел как восьмиклассник. Вместе с тем я получил определенную власть над их судьбой. Когда они звали меня: «Мистер Ритц!» – я оглядывался в поисках своего отца. Разве это обращаются ко мне? Дети смеялись над этим и называли «Миста» (сокращенное от мистер). Потом они шутили, что мое имя, наверное, Эй, а фамилия Ритц. И в классе, и в коридорах они кричали: «Эй, Ритц!» – и я обычно отвечал улыбаясь.

Наши отношения улучшились, когда я поделился историей моей семьи. Мой отец родился в Румынии и приехал в Америку еще мальчиком через Израиль. Его семья обосновалась в нижней части Манхэттена и вскоре переехала в симпатичный дом в Бронксе. «Семейная легенда гласит, что мой отец в возрасте 12

лет катил тачку с семейным имуществом через весь Манхэттен и Гранд Конкорд, до самого перекрестка Мириам-стрит и 19-й улицы».

«Тачку? Не может быть!» – хором воскликнули ученики, и я понял, как они изумлены.

Когда мои родители познакомились, отец работал в отделе корреспонденции в крупном частном банке на Манхэттене, «Браун Бразерс Харриман». Он не очень хорошо умел читать. Его учитель не догадывался, что у него проблемы с грамотностью и он понимает иврит лучше английского. Отец привык читать книгу справа налево, а не наоборот.

«Учителя жаловались родителям, что он медленно соображает», – объяснял я своим ученикам. Здесь я сделал паузу и увидел, как парочка двоечников по английскому обменялась взглядами. В школе так легко забыть, что английский не единственный язык в мире, который стоит изучать. Мои ученики переживали собственные версии этой истории.

В школе так легко забыть, что английский не единственный язык в мире, который стоит изучать.

Более теплый прием мой отец встретил в спортивном зале старшей школы Клинтон, тогда единственной школы для мальчиков в Бронксе. Здесь врожденные способности и воля к победе сделали его желанным игроком любой команды. Баскетбол был его первой любовью («Прямо как у вас, Миста», – заметил один мальчик), и он мог послать футбольный мяч с такой точностью, что он пролетел бы всю Гранд Конкорд, до самой Валентайн-авеню, а это было нечто, даже по профессиональным меркам. Спортивные достижения и умение работать в команде завоевали ему признание, но не научили читать. Когда отец получил работу в отделе корреспонденции, он с большим трудом сортировал письма, разбирая каждую букву и символ по отдельности.

Мама работала в том же банке в бухгалтерии. У нее не было проблем с чтением, но считала она не очень хорошо. Однажды папа застал ее в слезах. Она рыдала так безутешно, словно произошла трагедия, – у нее не сходился результат расчетов. Папа с трудом разбирал слова, но не испытывал проблем с числами. Он сказал, что она ошиблась в переносе. В свою очередь, мама быстро разобралась, что ему требуется помощь с буквами, как ей – с цифрами; они могли помогать друг другу очень успешно и работать в команде.

«Вот так мои родители встретились и прошли через дебри грамматики и арифметики», – объяснил я ученикам.

«О-о-о, как мило, – сказала одна девочка. – Они все еще вместе?»

Я рассказал, что у них прекрасные отношения и мама продолжает работать учителем-логопедом. «Именно поэтому я попал сюда к вам. Разве кто-нибудь удивляется, что я стал учителем?»

Многие мои ученики жили только с одним из родителей, иногда – с бабушкой. Я тоже еще не уехал из дома, но разница в семейных укладах была огромной. У меня были младший брат и родители, которые очень много работали; но они все беззаветно меня любили. Моя бабушка считала меня совершенством. Она любила меня, а я – ее; и это тоже роднило меня с учениками: беззаветная любовь бабушки.

У многих из них постоянно менялся состав семьи, как меняются времена года или погода. Большинство жили в социальных домах, кишащих крысами и тараканами. Некоторые страдали от глубокого, всепоглощающего чувства отчаяния. Когда мы на уроке говорили о ведении домашнего хозяйства, доставке почты, основных государственных службах или даже о покупках в магазине, я чувствовал, что дети ощущают себя другими, неполноценными гражданами. Поскольку никто не показывал им иного пути, многие были уверены, что навсегда застряли в этой обстановке и не смогут выбраться из привычной колеи.

> Я встречал ребят, которые одну неделю сидели на мели, на следующей подкатывали к школе на «БМВ», а еще через неделю их в наручниках выводили полицейские.

Моим домашним адресом считался дом моих родителей в округе Рокланд. Это было чистое, безопасное и доброжелательное место, но довольно скучное. Я чувствовал себя «скваттером», или самовольным захватчиком. Мой дом был местом, с которым я пытался смириться с тех пор, как покинул Бронкс после шестого класса школы.

Рассказывая о своей семье, я налаживал отношения с учениками и привлекал их к учебе. Это помогало моей более серьезной цели – защищать их от неприятностей. Я знал, что дети, которые стремятся к легким деньгам, быстро найдут возможность добыть их в мире хищников. Они могут стоять на стреме или стать наводчиками – оплачиваемая работа в сфере наркобизнеса, или и того хуже. Я встречал ребят, которые одну неделю сидели на мели, на следующей подкатывали к школе на «БМВ», а еще через неделю их в наручниках выводили

полицейские. Через месяц они возвращались в школу, чтобы повторить этот цикл.

Особого умения требовала другая задача – сделать для них школу значимым местом. Был ли я гением? Конечно, нет. Но я заботился об этих детях и находил способы увлечь их. Даже будучи учителем-новобранцем, я понимал, что забота – самая прочная база для обучения. Как я обещал Ванессе: вы получаете ровно столько, сколько отдаете, и отдаете столько, сколько получаете.

Глава 2
Мы изучаем все, кроме учебника

Весна 1985 года. «Леди и джентльмены, отложите ручки. Время для РАЗМИНКИ».

В качестве новоиспеченного учителя я не получил от своего начальника никаких советов, кроме одного: начинать каждый урок с трехминутной разминки, чтобы привлечь внимание учеников. Он так и называл это: РАЗМИНКА. Я воспользовался советом, но добавил немного перца от себя. Ребята заходили в класс под раскаты композиции «Стой на месте!» группы «Бисти Бойз». Они подхватывали песню и выкрикивали: «Быстро! Быстро!» Это был сигнал к началу урока математики.

Наладить контакт с учениками оказалось несложно. У нас нашлись общие увлечения: баскетбол, хип-хоп и потребность в любви. Мои ежедневные поездки из родительского дома в Рокланде занимали 50 минут без пробок. Я не открывал окна в машине, пока не выруливал на скоростную трассу Кросс-Бронкс. Тогда я опускал их до упора, чтобы пропитаться шумом и запахом Бронкса. Хип-хоп разносился над обугленными остатками домов, и весь мир, казалось, его слушал. Этот стиль стал бешено популярным после первой золотой записи группы «Ран-Ди-Эм-Си» в 1984 году, первого рэперского альбома, номинированного на «Грэмми». Другие музыканты последовали за ними. Вечеринки, на которых выступал диджей Грэндмастер Флэш, открыли новую местную звезду и особый тип танца, быстро распространившийся через MTV по городам и весям, по всей стране. Казалось, что за одну ночь, задолго до появления интернета, весь мир безумно втрескался в Бронкс благодаря энергии хип-хопа.

Минуя один за другим кварталы Бронкса, вы слышали одни и те же мелодии, льющиеся из колонок проигрывателей и автомобильных магнитол. Все улицы пульсировали в собственном ритме, таком же мощном, как мелодия хип-хопа. Из-за каждого угла, из распахнутых дверей баров и даже с каждого этажа высотных домой вы слышали раскаты одних и тех же аккордов, ритмичных, как биение сердца. Радиоведущие обладали властью за одну ночь превращать музыкантов, подобных Дагу Е. Фрэшу, первому бигбоксеру, в суперзвезду. Неделями напролет я не слышал ничего, кроме его композиции «Шоу». И еще я бесконечно прокручивал «Девчонки из Баффало» Малколма Макларена.

Во время перерыва на ланч и после школы я слышал, как мои ученики создают собственные хиты, превращаясь в живые

ударные установки и заливая ритмом всю улицу. Мы наизусть знали каждый текст, написанный Биг Дэдди Кейном, Риал Роксанной, Фэт Бойз[3] и другими. Поэтому неудивительно, что я заполнил этой музыкой свой класс.

Кроме музыки, я притащил туда свой довольно громкий голос, еще более яркую личность и целый «мешок с подарками» историй. Чтобы вызвать интерес у учеников, я без конца рассказывал байки о собственных приключениях в Бронксе. Но что мне было делать дальше? Я был предоставлен самому себе и должен был сам планировать следующие шаги. Как мне привлечь внимание ребят к предметам, которые они не считают важными? Как доказать им, что они могут учиться, когда долгие годы их убеждали в обратном? Никто из нас – ни учитель, ни ученики – не имели никакой поддержки. Учебный план? Нет никакого плана. Объем и последовательность изложения предмета? Первый раз об этом слышу. Форма контроля? Не существует. Отчеты? Не забивайте себе голову.

За три дня до моего первого Рождества в роли учителя белый мужчина по имени Бернард Гетц застрелил четырех черных подростков в поезде метро на Манхэттене. Все четверо убитых были из Бронкса. Все безоружные. Двое застрелены в спину.

Когда мы вернулись в школу после каникул, я раздал ученикам новый материал для чтения: первую страницу газеты со статьями о «Дружиннике из метро».

Тема не могла быть более злободневной. Выстрелы раздались в том самом поезде, на котором часто ездили мы с учениками. Мы сидели рядом, и этот факт уже разрушал самые распространенные стереотипы. Другие цветные ребята считали меня чуть ли не личным помощником Бернарда Гетца и злобно смотрели на тех, кто просто разговаривал со мной. Другие белые видели в моих учениках угрозу для жизни и старались сохранять с ними максимально возможную дистанцию. Город разделился на два лагеря. Мэр Нью-Йорка Эд Коч только пожимал плечами и говорил: «Что я могу сделать?» В нашем районе на этот риторический вопрос обычно отвечали: «Есть дерьмо».

Поэтому мы обсуждали произошедшее.

В классе мы говорили о расизме, о порочном круге безнадежности, о том, что значит ненавидеть или бояться людей, если они «другие», то есть отличаются от нас.

Мы садились в круг, и каждый ученик знал, что его услышат. Мы обсуждали, что значит «мы» и кого мы считаем «своими».

Один мальчик потряс меня, когда сказал: «Эй, Ритц, вы не просто так затесались среди нас. Вы не похожи на белого. Вы не

похожи на черного. Вы не такой, как другие учителя. Вы не ведете себя, как начальство, но мне кажется, что вас послали сюда, чтобы вести нас куда-нибудь».

«Я не всегда знаю, куда нам идти, – признался я. – Но я уверен: ты должен проявить себя, чтобы стать взрослым. Только постарайся, и ум себя покажет».

Когда мы читали новости о том, что происходило у нас под боком, я пытался заставить учеников продумать свои следующие шаги. «Это истории о людях, требующих справедливости, – сказал я им однажды. – Но если мы хотим, чтобы что-то реально изменилось, то должны начать с себя. Что еще мы можем сделать и кого привлечь?» Ребята кивали в знак согласия.

Напряжение усугублялось тем, что большая часть людей, которые обладали властью над их жизнью – учителя, старосты, консультанты, школьные администраторы, представители правительства и даже полицейские – были белыми. Эти люди не жили среди них и не могли говорить на их языке. «Такое ощущение, что они делают на нас деньги», – сказала одна девочка, и мне нечего было ей возразить.

Нам отчаянно нужны были великие афроамериканские или латиноамериканские герои, как в сфере образования, так и в кино и литературе. Покажите ребенку, что кто-то, похожий на него, может быть сильным и смелым, что он способен изменить мир к лучшему, – и вы откроете ему целую вселенную. Вместо этого мои ученики видят ответственных лиц, которые, в лучшем случае, просто суют нос в чужие дела. Эти люди приехали в Бронкс, чтобы получать зарплату, но свою жизнь они строят в другом месте, далеко-далеко отсюда.

Задолго до того, как Спайк Ли научил нас: «Делай как надо!», а «Паблик Энеми» прокричали: «Не верь подделке!», мы чувствовали себя отделенными от общества и неравными остальным. Однако у нас были свои гимны и мантры, которые могли навсегда изменить нашу жизнь.

Каждый день я и мои ученики испытывали на своей шкуре последствия решений, принятых теми ответственными людьми, которых мы никогда не встречали. Чтобы изменить ситуацию в моем классе, я пытался быть максимально открытым. Одним из приемов, который я использовал, было построение урока на нашем общем с учениками опыте.

В один дождливый мрачный понедельник я приехал в школу и обнаружил, что невидимые ответственные лица поручили мне преподавать новый раздел математики. Я зашел в класс и объявил: «Леди и джентльмены, мне нужна ваша помощь. Если я когда-нибудь перееду в собственную квартиру, мне понадобится

рассчитать бюджет».

> Покажите ребенку, что кто-то, похожий на него, может быть сильным и смелым, что он способен изменить мир к лучшему, – и вы откроете ему целую вселенную.

Так я представил математический проект под названием «Как растянуть свои деньги до конца месяца». Он получился долгосрочным, многоуровневым и стал прекрасным опытом для всех нас. Проект продолжался, пока я действительно не переехал на новое место.

Я ничего не выдумал. Мои ученики прекрасно знали, как мне хочется переселиться от родителей и жить в собственной квартире. На самом деле они стимулировали это мое желание. Они искренне хотели, чтобы я уютно устроился, а не просто вселился в какую-нибудь дешевую помойку.

«Но вы же не хотите снять квартиру тут, по соседству, – сказал мне Рамон. – Мы найдем вам кое-что получше». Мой успех был бы их успехом.

Их интерес к моей жизни и стремление помочь тронули меня. Мы просматривали объявления в ежедневной газете и «Вестнике Гринвич-Виллиджа» о сдаче квартир, а попутно читали интересные заметки. Мы начали работать над моим ежемесячным бюджетом.

«Вот мой последний расчетный листок, который я получил с зарплатой – сказал я, раздавая первое задание. – Что вы можете заметить?»

«Что верхняя цифра намного больше нижней», – сказала Энджел.

«Точно. Вы должны обратить внимание на разницу между окладом и той суммой, которую я уношу домой, – кивнул я в ответ. – Все, что между ними, – налоги и другие выплаты».

«Выплаты? Это то же самое, что вычитание?» – спросил Армонд, обнаруживая именно ту связь между математикой и жизнью, которую я надеялся показать.

«Эй, вычитание – это дрянь, – сказала со смешком Энджел. – Как будто тебя обокрали – обломали, и все».

«Теперь я знаю, что они называют это налогами», – ухмыльнулся Мэнни.

Задание моих учеников заключалась в том, чтобы рассчитать, сколько денег мне нужно оставлять каждый месяц для депозита, арендной платы, оплаты счетов за электричество, а также на еду. Да, и еще должно хватать на кроссовки. На круговой диаграмме, нарисованной в виде торта, появился отдельный кусочек для

кроссовок. Это был урок, в котором каждый нашел что-то полезное для себя.

Когда я лучше узнал этих ребят, то обратил внимание, что при всех их трудностях с поведением и успеваемостью они были превосходными, прирожденными специалистами по решению проблем. Если я ставил перед ними задачу из реальной жизни, они не могли устоять перед соблазном решить ее. Такой навык необходим в недружелюбном окружении. Обычная дорога домой из школы может потребовать преодоления сложных обстоятельств – например, миновать лестничную клетку, где вас просят вывернуть карманы.

Мои ученики обожали, когда я ставил перед ними задачи. Поэтому, пока мы обсуждали такие темы, как справедливость и расизм, я попутно искал проблему, которую можно было бы им подкинуть. Помогите человеку решить математическую задачу, которая касается его жизни, – и попадете в яблочко!

Изучая координатную прямую, мы разработали самый быстрый путь через Бронкс на метро. Мы проехали по нему лично, рассмотрев положительные и отрицательные числа на примере пронумерованных станций. Остановки на поверхности были положительными, а под землей – отрицательными числами.

И в математике, и в жизни минус на минус дает плюс. Ребята увидели, как простые математические действия превращают хаос в порядок. Если вы владеете математикой, то можете преодолеть неопределенность и получить доказательства. Разве это не круто?

Ванесса превратилась в математического гения. Она могла решать в уме задачи со многими действиями и научила всех справляться с уравнениями. Ванесса объясняла: «Что вы делаете с одной стороной, то же самое делайте и с другой. Вы называете это решением уравнения. Я говорю – отплатить той же монетой. Как будто ты ударил, и я дам тебе сдачи».

Я не хотел поощрять жестокость, и уж тем более со стороны Ванессы, но ее метафора была великолепной. Образ математики как сладкой мести – превосходно.

Предоставленный самому себе в подготовке уроков, я придумал несколько полезных приемов, например, переложил математику на ритм рэпа. Наша разбитая доска, парты и тетрадки превратились в барабаны и микрофоны:

Возьми здесь чуток, возьми там чуток,
Так решишь ты уравнение, браток.
Делай так слева, делай так справа,
Выстроилась в ряд цифр орава…

Может быть, рифма хромала, но она привлекала внимание ребят и объединяла их усилия, да еще на понятном для них языке. Мы были свободны в выборе формы обучения. Более того, эти ученики с отклонениями в развитии – изолированные от других детей и заклейменные как безнадежно отстающие – начали сдавать официальные экзамены.

Чтобы разобраться в степенях, им было достаточно задуматься о славе и фортуне, столь распространенной в мире музыки и наркотиков. Парень, который продает свои диски с записями хип-хопа на углу улицы, может за одну ночь изменить свою судьбу, всего лишь выступив в телешоу. Рост в огромной степени! Но у нас есть полученные из первых рук сведения от людей, сделавших большие деньги.

Они преуспели, а потом промотали деньги на наркотики и загремели в тюрьму. Многократное падение! Мои ученики уважали границу нуля. В их жизни пересечение черты, за которой начинаются отрицательные числа, означало кому-то задолжать. Лучше держаться подальше от нуля. Задолго до того, как Роберт Дауни-младший был заброшен на вершину славы ролью в фильме «Меньше, чем ноль», мы уже знали, что лучше находиться выше нейтральной линии.

В том мире, где мы обитали, хип-хоп был не просто музыкальным жанром. Это была мода. Это была жизненная позиция. Это было все. Такие музыканты, как Слик Рик, устанавливали стандарты, сдвинув набекрень свой берет от Kangol, повесив на шею золотую цепь и кучу медальонов, раскрасив кроссовки во все цвета радуги. Высокая мода не имела никакого отношения к 149-й улице или Фордхэм Роад в Бронксе, если вы хотели соответствовать жесткому стилю этого места. Даже мои ученики, которые жили на пособие, исхитрялись приходить в школу в туго зашнурованных кроссовках последней модели «Адидас» или «Пума». Мои ребята обожали слоган фирмы British Knights: «Обувь ничто без застежек БиКо». Модная походка приобреталась ими так же естественно, как привычка дышать. Южный бульвар и Вестчестер-авеню стали променадами для королей и королев Бронкса. Покажи себя, или попадешь в отстой.

Я не спрашивал, как мои ученики тратят деньги. Я мог пройти кастинг в члены группы «Бисти Бойз» со своей толстой золотой цепью, манерой держаться как завзятый хулиган, а также красно-синими «Пумами».

На второй год работы учителем я носил прическу, как у Майкла Джексона. Когда я впервые явился на работу в новеньких кроссовках от «Джоржанс», я так же раздувался от гордости, как

любой из моих учеников, заполучивший последнюю модную штучку. Раздобыв пару кроссовок с автографом Бернарда Кинга, в тот год, когда он стал лучшим игроком НБА, я рассказывал об этом повсюду, и в школе, и за ее пределами. Родители учеников и незнакомцы на улице, все останавливали меня и расспрашивали об этих кроссовках. Благодаря кроссовкам я завоевал колоссальный авторитет, хотя бы на время.

Мои коллеги-учителя считали, что я с прибабахом. Но я был молод и ничего не боялся. Я хотел полностью слиться с Бронксом. Большинство учителей были старше меня, они уже выдохлись и мечтали оттрубить день и попасть домой. Они выходили из своих запертых классов только на перекур или чтобы пожаловаться на жизнь в учительской. Они были готовы вести последний урок в пальто, чтобы с последними звуками звонка уже покидать здание школы.

Что же касается меня, то я не считал Бронкс пепелищем. Это была плодородная почва для нераскрытого человеческого потенциала и стиль жизни, который становился все более экстремальным. Хотя я до сих пор понятия не имел о компосте, я видел, как он становится идеальной средой для роста творческих способностей, общения и благоприятных возможностей. Или, как я люблю выражаться, коллизий, коммуникаций и корпоративного обучения.

Художникам Бронкса не нужно было покупать холсты, потому что они могли использовать вагоны поездов и стены зданий, раскрашивая их в неистовой, яркой манере. В Бронксе встречались также гении аудиотехники. Они знали, как подключить пустующее здание к электрической сети и превратить его в место для вечеринки. Местные танцоры не выступали в концертных залах; эти би-бойз и би-герлз использовали свои необработанные спортивные данные, изобретая новые танцевальные движения на улицах и площадях Бронкса. Мои ученики были плоть от плоти поколения «Бит Стрит»[4].

Задолго до того, как творческий подход «сделай сам» захватил всю страну, наши подвалы и задние дворы превратились в рай для сообразительных. Здесь вы могли сделать что-то при помощи только силы воли, жизненной позиции, цели и надежды. Бронкс мог выглядеть застывшим, но жизнь в нем кипела. И я был частью этого кипения.

> Бронкс мог выглядеть застывшим, но жизнь в нем кипела. И я был частью этого кипения.

Мне не составило труда полностью погрузиться в эту наэлектризованную атмосферу. Я восстановил связи со старыми

друзьями и завел десятки новых, разделив с ними любовь к музыке, рисованию и тусовкам. Со старших классов я зарабатывал деньги, выступая диджеем. Мы с приятелем купили два проигрывателя, машину для задымления и осветители с проблесковыми лампами. Тогда мы работали на праздниках – обычно это были бар-мицва[5], свадьбы или домашние вечеринки. Теперь я ночами торчал у пульта в клубах, а утром отправлялся на работу в класс. Старшая школа Южного Бронкса днем, Рокси ночью. Ученики поражались персонажам, которые ожидали меня у дверей школы вечерами или привозили по утрам.

«Мистер Ритц, вы крутой, – объявил однажды утром Кэлвин. – Я балдею от вас!»

После ночи в клубе я обычно завтракал пачкой чипсов и банкой газировки из забегаловки напротив школы. Соль и сахар были прекрасным горючим для пробуждения, сверхстимулирующим и обостряющим все чувства. Вот чем я жил, чем дышал, что любил и в чем, как я думал, нуждался.

«Эй, Ритц! Это ваш бюджет?» – любили спрашивать меня ученики, застав меня покупающим ту же самую дешевую ерунду, которую они загружали в себя по утрам. Никто из нас не спрашивал, почему в барах и погребках не готовили свежей еды. Никто не думал о здоровом питании. Мы любили один и тот же фастфуд. Если я разживался деньгами, то покупал больше чипсов и сладостей, в изобилии продававшихся здесь. Они приходились очень кстати, когда к полудню я снова чувствовал себя голодным и был только рад поделиться с учениками.

Чтобы не опаздывать в школу, я разорился на свои первые наручные часы. Я выбрал обычный вариант, с бегущей секундной стрелкой, чтобы позабавить старомодными часами ребят, привыкших к цифровым табло. Ученики собирались в классе и ждали меня, и я, в конце концов, привык приходить вовремя.

Не без влияния охватившей меня страсти мои приоритеты сместились с переезда в собственную квартиру (слишком долго ждать) к новой модной машине (безотлагательно). Я воплотил эти мечты в реальность и запрыгнул в «Понтиак Гранд Америка» самой последней модели, окрашенный в два синих тона, с раздвигающейся крышей и оглушающей, фантастической акустической системой. Казалось, что вместе с машиной я приобрел дискотеку, тонированные стекла и «волшебный шар», болтающийся на зеркале заднего вида. Этот автомобиль заметно отличался от старомодной подержанной «Хонды Сивик» моих родителей. «Хонда» была такой дряхлой, что вы могли поднять коврик и увидеть асфальт под ногами.

«Миста Ритц, ну, вы бомба!» – закричали мои ребята, когда я

с блеском подкатил к школе на новой тачке. Они охраняли машину так, словно это было их собственное вложение денег.

Однажды моя подруга Лизетта, с которой мы встречались еще в колледже, зашла за мной после школы, чтобы сделать мне сюрприз. Мои ученики заметили ее из окна раньше меня. Она всего лишь присела на капот моего «Понтиака» – тоненькая девушка в очках, штанах в цветочек и с гривой темных волос. Но для моих учеников это был потенциальный вандал. Схватив все, что попалось под руки – деревянные линейки, указки, ножницы, – они ринулись на нее.

Я бежал за ними со всех ног с криком: «Эй, все нормально! Это моя подруга! Она может сидеть на капоте!»

Когда прозвенел последний звонок, я отправился к приятелю в ночлежку, чтобы немного вздремнуть и набраться сил для новых подвигов. Обычно я не жил в ночлежках, но у меня было полно приятелей, обитавших там. Я с легкостью вписался в их круг, чем очень удивил своих учеников. Когда мы случайно встречались там, они изумлялись.

«Эй, Ритц! Что вы тут делаете?»

Я чувствовал себя в Бронксе как рыба в воде. Тогда я жил под лозунгом: дарить любовь, получать любовь – и ни на миг не останавливаться.

Когда я был ребенком, я не мог объяснить по-научному, что такое экосистема или монокультура. Я просто боролся с однообразием и скукой пригорода. После переезда из Бронкса мне не хватало шума и адреналина, которых было полным-полно на улицах моего детства. Подвижное и активное окружение питало мою потребность в возбуждении и заставляло держать ушки на макушке.

В детстве мы с моими приятелями из Бронкса словно жили в городской версии «Маленьких Негодяев»[6], почти по тому же плану и сюжету. Школьный день удавался, если мы придумывали себе приключения. Школа была важной частью нашей жизни, но не по той причине, которую предполагали официальные лица в области образования. Школа была центром общения. После уроков мы строили шалаши на деревьях из всякого ненужного хлама, который тащили со стройплощадок, пока никто не видел. Башни Трейси, самые высокие здания в нашей части Бронкса, были любимым местом для охоты за стройматериалами. Мы не думали, что занимаемся воровством, а радовались своей находчивости.

Если у нас возникали вопросы о том, как что-то сделать, мы обращались к мелким предпринимателям по соседству. Их

магазинчики и лавочки – которые исчезли к тому моменту, как я стал учителем, – были эпицентром уличной жизни для ребятишек вроде нас. Эти лавочки походили на кинодекорации. Чего стоили одни названия: «Вкусняшки от Толстого Арчи», «Сладости от Мильтона», «Зоомагазин Пекинеса» и «Китайская прачечная Лю Лима». Каждый день мы сталкивались с персонажами вроде Джузеппе Зеленщика, Макса Рыболова, Дэйва Мясника, а еще Сальваторе Нунцио, парикмахера, который стриг волосы опасной бритвой.

У нас был специальный секретный стук в дверь, особое рукопожатие, тайное место для переговоров, подальше от кого-то, кто мог представлять опасность. Очень рано мы поняли огромную ценность фразы: «Я знаю одного парня…»

Мы постоянно прибегали друг к другу домой и периодически сравнивали содержимое кухонных шкафчиков, как любитель-антрополог сравнивает обнаруженные черепа. И что за коллекцию приятелей я собрал! Они были из ирландцев (Вилли Эйхорн), итальянцев (Кристофер Гваданджино), пуэрториканцев (Розарио Родригес), евреев (я) и черных (Майлз Кинг). Каждый пришел в компанию со своим букетом обычаев, привычек и любимых блюд, казавшихся экзотическими всем остальным. Карлтон Дэвенпорт был афроамериканцем с именем аристократа. Черным был и Гэри Уэст, который щеголял усами и волосами ниже плеч уже в шестом классе. Благодаря этому он стал знаменитостью.

Это было до появления сотовых телефонов, пейджеров или интернета; мы варились в атмосфере слухов, городских легенд, историй, рассказанных за кухонным столом для нашего сведения. Маленькие кусочки бумаги с тайными знаками, числами и кодами были нашими самыми ценными акциями.

Для развлечения нам не требовалось многого. Мы могли купить пару кусочков пиццы, газированной воды в соседнем киоске, рожок мороженого, и у нас еще оставалась мелочь, чтобы сыграть партию-другую в пинбол. Благодаря нашей изобретательности нам хватало четвертака, чтобы играть в пинбол часами. Мы уговорили парня, который работал на сверлильном станке, проделать дыру в четвертьдолларовой монете. Пропустив в дыру веревку от йо-йо, вы могли выдергивать свои деньги из игрального автомата снова и снова.

Нам не нужны были уроки или специальные инструкции, чтобы откалывать такие коленца. Тогда не было ни Ютюба, ни Академии Хана. Мы шли прямой дорогой проб и ошибок. За годы до появления слогана «Найка» «Просто делай», это были слова, по которым мы жили день за днем, минута за минутой.

У моих родителей были самые лучшие намерения, когда они

забрали нас и переехали через мост Таппан Зи. В 70-е газеты ежедневно пестрели заголовками, один другого страшнее: количество убийств стремительно растет; в метро бесчинствуют хулиганы; мусоровозы бастуют; копов массово сокращают; квартиры грабят через пожарные лестницы. Героин распространялся повсеместно, отнимая у людей имущество и жизнь за одну ночь, вьетнамская война лишала моих друзей старших братьев и кузенов. К шестому классу мы ощущали себя самыми взрослыми ребятами в своем районе.

Иногда плохие новости приходили прямо к нам домой. Вскоре после того, как наша семья переехала в пригород, старший брат моего друга насмерть разбился на велосипеде, почти напротив нашего дома. Столкнувшись с преступлениями, наркотиками, беспомощностью полиции, инфляцией, нефтяным кризисом и масштабным бегством белого населения, тогдашний мэр Эйб Бим пытался удержать от краха город, который называли «Городом Ужаса». Это было время организованного отступления. Моих приятелей и соседей манили на север обещания лучших школ, безопасных районов, собственных домов, и многие еврейские семьи двигались в том направлении.

К началу 80-х мои привычные дорожки превратились в далекое воспоминание. Снова обосновавшись в Бронксе, я чувствовал себя скорее проснувшимся, чем вернувшимся на родину.

Первые в моей учительской карьере «часы приема» выпали на дождливый осенний вечер. Явилась бабушка, с которой жил мой ученик по имени Дэррил.

«Я очень хочу встретиться с мистером Ритцем. Вы самый любимый учитель моего внука», – сказала она.

У Дэррила была задержка психического развития, потому что он в детстве отравился свинцом. Он выделялся среди остальных учеников по разным причинам, начиная со своих габаритов: полтора на полтора метра, что-то около 60 кг рыхлого веса, с самым большим в мире размером ноги. Все одноклассники знали, что Дэррил медлительный, но никогда не дразнили его. Отнюдь. Его все любили.

Дэррил был наделен даром замечать любые мелочи. Он был добрым, терпеливым и никогда не злился. Он жил, чтобы служить другим, любил помогать и делиться тем, что у него было. Этот парень был мечтой учителя и даже работодателя – будущий идеальный сотрудник. Дэррил был незаменим при выполнении заданий, для которых требовалось внимание к деталям.

В начале года я торжественно объявил Дэррилу: «Ты

назначаешься Капитаном домашних работ». В начале каждого урока он должен был скрупулезно проверять домашние работы каждого ученика, сверяясь с листком ответов. Он даже заставлял ребят писать аккуратно и выписывать ответы по математике в отдельную колонку. Мои ученики в жизни бы так не расстарались для меня. Но для Дэррила? Нет проблем!

Собственноручно Дэррил разработал оригинальную систему цветных кодов. Теперь он не просто проверял домашние задания; он анализировал данные, чтобы показывать и разъяснять одноклассникам их ошибки. Его работа давала мне информацию и помогала улучшить методы преподавания. Одно дело – сказать ученику, что ответ неверный. Другое – объяснить ему, что не так, и помочь исправить ошибки. Задолго до того, как я сам овладел анализом данных, Дэррил нарисовал таблицы самых распространенных ошибок. Он работал над этим с радостью и гордостью, а когда его таблицы помогли улучшить успеваемость в классе, его рвение многократно усилилось. Он рано приходил в школу и уходил почти последним. Он стал знаменитостью, и мы все очень ценили и любили Дэррила.

«В кои веки Дэррилу нравится ходить в школу, – сказала мне его бабушка. – И я хочу сказать вам за это спасибо. Вы знаете, что у него стопроцентная посещаемость в этом году?»

Конечно, я знал. Я прикрепил на рубашку Дэррила значок за посещаемость еще в конце первой четверти. С тех пор он носил его каждый день.

«Вам не нужно благодарить меня, – ответил я. – Дэррил – хороший парень. Здорово, что он в моем классе. Он очень важный член нашей команды».

Я отвечал за каждое слово. В нашем классе Дэррил нашел увлечение, цель в жизни и надежду. Это был тот дар, который я страстно хотел дать каждому ученику. Я мечтал создать класс, где каждый чувствовал бы себя на своем месте и видел цель, где таланты и увлечения каждого стали бы неотъемлемой частью целого. Я хотел изменить негативное отношение к системе коррекционного обучения и сделать ее системой Уникального Образования.

В знак благодарности бабушка Дэррила принесла мне домашнюю выпечку. Когда мы с ней прощались, я увидел, как из пакета с булочками вылезает огромный таракан. Я с трудом сдержался, чтобы не отшатнуться, когда она попыталась меня обнять. Это было ужасно, неприятно и неловко, но я тоже обнял ее в ответ.

себя на своем месте и видел цель, где таланты и увлечения каждого стали бы неотъемлемой частью целого.

На вторую встречу, спустя несколько месяцев, бабушка Дэррила принесла мне сковородку с выгравированным моим именем. «Дэррил рассказал мне, что некоторые ребята попили у вас много крови, – сказала эта милая старушка. – Ничто не помогает лучше, чем стукнуть сковородкой по голове. С помощью этой штуки вы достучитесь до Иисуса у них в душе. Вот что им надо». Эту сковородку с длинной ручкой я держал на столе целый год – в качестве пресса для бумаг. В тот год Дэррил и весь класс сдали государственный экзамен по математике.

В хорошие дни успехи моих учеников вызывали во мне желание работать учителем вечно. Я даже взял на себя дополнительную обязанность водить их на экскурсии и организовывать разные мероприятия. Нам не нужно было совершать дальние походы, чтобы увидеть что-то интересное. Ребятам нравилось смотреть, как делают разные вещи, например, как местный пекарь готовит по 10 тысяч рогаликов в день или как в ближайшей типографии печатают листки с рекламой музыкального концерта. Мы вместе садились на дешевые места на стадионе Янки, пели, свистели и аплодировали изо всех сил.

Сразу за порогом школы находились двери, в которые можно было постучаться, пожилые люди, которых стоило послушать, здания-свидетели былых времен и колоссальное пространство для мечтаний и надежд на лучшее будущее. И все это можно было сделать частью процесса обучения. Сначала я был занят оценками – А, Б, В и Г, но потом понял, что их смысл в другом: это (А) ктив (Б) азового (В) оспитания (Г) ражданина. И я решил сделать свой класс средоточием этого процесса.

Если вы оглянетесь вокруг, то увидите уроки повсюду. Назовите углы баскетбольной площадки; посчитайте, сколько рогаликов пекарь должен положить на каждый поднос, чтобы получилось 10 тысяч в день; рассчитайте скорость печатной машины. Когда мы видим, как реальные вещи сходят с конвейерной линии, мы становимся более внимательны к деталям. Какие исходные материалы нужно взять, чтобы получить этот продукт? Какие шаги предпринять? Как наладить производство, чтобы получать необходимое количество каждый день? В школе учит учитель, но истинное обучение и применение знаний происходит вне ее стен, в реальном мире.

Кое-что мы делали просто для развлечения, потому что это

тоже важно. Большинство этих ребят никогда не были на стадионе и не видели игру, не имели понятия о музее или концерте. Как мне удавалось раздобыть билеты? Я знал одного парня…

Разрываясь между сверхурочной работой и выступлениями в качестве диджея по ночам, я вставал очень рано, а ложился поздно. Покупка наручных часов оказалась полезным вложением. Я понял, что каждое мгновение имеет смысл. Если я не брал дополнительную работу, от которой не мог отказаться как учитель-новобранец (например, экскурсию в кафетерий), то оставлял класс открытым во время перерыва на ланч, чтобы у ребят было удобное место для отдыха.

Моими постоянными посетительницами во время ланча были сестры-близнецы Кармен и Джулия. Они были глубоко верующими, принадлежали к церкви пятидесятников и носили длинные платья. Дома девочкам не разрешали слушать поп-музыку. Но у меня в классе во время перерыва они вместе со своей закадычной подружкой Марицей предавались запретному удовольствию. Они угощали меня домашней едой, потому что беспокоились о моем здоровье – я был тощий, как карандаш. За ensalada (салатами) и carne de cerdo (бутербродами со свининой) мы изучали английский язык и готовились к контрольным; это был рай, но без смерти и Библии.

Тем временем я притащил в класс огромное количество комиксов, музыкальных журналов и всего, что могло бы увлечь ребят. Я слушал, как они обсуждают героев фильма «Лицо со шрамом», обожаемого всеми, и решают, на кого хотят быть похожими. Мое изучение педагогики началось с изучения интересов учеников.

Мой девиз был: «Культура ест стратегию на завтрак». Только через несколько десятилетий я узнал, что эти слова сделал знаменитыми Петер Друкер, гуру бизнеса.

Я инстинктивно понимал, что не смогу ничему научить своих ребят, если не создам соответствующую атмосферу. Они должны чувствовать, что их принимают, уважают и слушают. Я был не в состоянии восстановить разрушенную школьную культуру, но мог создать комфортные условия в своем классе, где бы все доверяли друг другу. Дари любовь, принимай любовь. Это было намного важнее любого учебного плана.

> В школе учит учитель, но истинное обучение и применение знаний происходит вне ее стен, в реальном мире.

Страсть, цель и надежда – эти слова стали моей мантрой.

«В нашем классе нет ничего запрещенного, – сказал я как-то своим ученикам. – Вы можете сказать мне все, что хотите».

«А если я захочу пописать?» – выкрикнул один мальчик, чтобы привлечь к себе внимание.

«Что ж, это тема для обсуждения вне класса, – ответил я. – Здесь мы будем обсуждать то, что интересно и полезно всем».

Было много и личных, и общих тем для обсуждения: разговоров с глазу на глаз («Мистер Ритц, я беременна и не знаю, что делать») и общих дискуссий в классе («Мне надоело, что владельцы магазинов смотрят на меня как на вора, когда я захожу»). Иногда мы целый день обсуждали такую злободневную тему, как полицейская проверка или расизм, оставив на потом научные теории или задачи. Но на самом деле одно цеплялось за другое. Когда вы даете молодым людям возможность высказать то, что у них наболело, они освобождают свой ум и могут слышать и усваивать другие вещи, которые вы им предлагаете.

Один парень, известный как Транзит, предложил такой урок математики из реальной жизни, который я не мог даже вообразить. Транзит заработал свое прозвище, высасывая жетоны из турникетов в метро. Он по-настоящему высасывал их: делал глубокий выдох и прижимал губы к щели для жетонов. Эта профессия была возможной до наступления эры «Большого Брата» и повсеместного видеонаблюдения. По слухам, у него были налажены контакты на станции. Транзит доставал жетоны и продавал их по 50 центов за доллар в мелкие магазинчики, иногда зарабатывая до 1000 долларов в неделю. Он радовался повышению тарифов на перевозки, ожидая прибавки к «зарплате», но не знал, насколько увеличить свои расценки.

«Как округлять, если число нечетное? – спросил он однажды, явно попав в затруднительное положение. – Я не хочу, чтобы меня надули».

Когда выросли тарифы на проезд в метро и Транзит получил больше денег, он пришел в школу с золотым браслетом, на котором бриллиантами было выложено его имя: «ТРАНЗИТ». Он купил для всего класса огромный торт-мороженое, сделанный в форме жетона. Как всегда, угощение было главным элементом любого праздника.

Мы все время ставили перед собой новые задачи и организовали Научную Олимпийскую команду. «Ванесса, ты будешь нашим капитаном», – объявил я перед всем классом и вручил ей значок, который Ванесса носила с гордостью – когда оказывала нам честь появиться в школе. Ее посещения были эпизодическими, но соревнования она никогда не пропускала.

Когда мои ученики выиграли городской конкурс по математике, никто не мог поверить. Такие вещи до сих пор не случались в нашей школе – и вообще ни в одной школе Южного Бронкса, тем более у команды детей с задержкой развития.

Я давно разобрался, что многим ученикам нечего было делать в системе коррекционного образования. Решающую роль играл тот факт, что детей *помещали* в такую школу. Их согнали в мой класс из-за проблем с поведением, плохого владения английским языком, беззащитности или же отсутствия мотивации, вызванного обычной скукой. Каждую победу, даже небольшую, мы обязательно праздновали. Иногда я покупал пиццу или доставал бесплатные билеты в местный кинотеатр. До сих пор мы часто устраиваем праздники.

Когда ребята победили на конкурсе, коллеги-учителя были поражены. «Зачем вы так стараетесь? – спрашивали они меня. – Посмотрите вокруг. Неужели вы на самом деле надеетесь переломить ситуацию?»

Многие учителя не хотели ничего, только выдержать еще один рабочий день. По понедельникам и пятницам их часто не было в школе. Последний день перед каникулами считался удачным, если приходила половина сотрудников. Мои собственные записи в журнале посещения были далеки от идеала. Никто не требовал от меня отчета, кроме учеников. Когда я понял, что они скучают без меня, то решил исправиться.

Несмотря на то что ребята привыкли к отсутствию учителей, они удивлялись, когда те пропадали посреди учебного года. Казалось, педагог просто исчез. Все они жили вне досягаемости, что только добавляло негодования со стороны учеников.

«Сейчас еврейские праздники, – объяснял я. – Кто знает что-нибудь о Песахе, еврейской Пасхе?»

«Иногда на упаковках в магазине пишут: Песах, маца, или что-то в этом роде», – предположил один из ребят.

«Что за ерунда эта маца?» – спросил Шанте.

«Знаете, почему существует такой праздник?» – спросил я.

Никто не знал.

«Это праздник благодарности Господу за окончание рабства евреев в Египте».

Эти слова вызвали именно тот эффект, которого я ожидал: несколько секунд гробовой тишины, а потом один смельчак выкрикнул: «Евреи были рабами? Они были как… *рабы*?»

Теперь мне оставалось только одно: устроить в классе Седер Песах – ритуальную праздничную трапезу.

Члены противоборствующих группировок нашего класса, в

ермолках, играли роль четырех сыновей, каждый из которых должен был задавать вопросы. Я назначил другого мальчика ведущим, чтобы он читал Пасхальное предание – Агаду. Мы назвали его Рабби Вильфредо. Конечно же, мы попробовали все традиционные блюда. Для моих учеников это событие стало неожиданным и впечатляющим уроком истории. Большинство из них были потрясены, когда узнали, через что прошел еврейский народ, мой народ. «Миста, а вы уверены, что вы еврей?» Этот вопрос чаще всего задавали мне в тот день.

Все перевернулось. Мои ученики знали меня как белого парня, который вписался в их культуру. Они балдели от того, что я любил хип-хоп так же, как они сами. Теперь им было интересно мое происхождение. Что это за праздник? Почему его отмечают? Нам открылась возможность обсудить, что объединяет нас как человеческих существ, несмотря на все различия. «Вы собрали нас вместе, Миста», – сказал мне Вильфредо.

Мы стали изучать материалы по холокосту, и для этого я решил пригласить несколько рассказчиков. Я знал, откуда позвать гостей: из дома для престарелых, где жила моя бабушка, и с работы моей тети – из еврейского центра реабилитации для пожилых.

К нам в класс пришли люди, пережившие холокост. С сильным акцентом они рассказывали о том, что происходило в концентрационных лагерях. Ребята слушали о сжигании книг и домов, о расстреле целых семей. Они смотрели на выцветшие от времени фотографии детей с пустыми лицами.

Все мы были тронуты до слез. Мы не просто выполняли программу по чтению; мы узнали, что такое человечность. Старые белые люди, молодые черные люди – все они были примером жизнестойкости.

Один из моих учеников задал вопрос огромной важности – и шокирующе откровенный.

«Почему вы все еще хотите жить?» – спросил он нашего гостя, родители и сестра которого погибли в газовой камере.

Нам открылась возможность обсудить, что объединяет нас как человеческих существ, несмотря на все различия.

«Если бы я не жил, я бы многого лишился, – ответил этот человек. – Мне выпало столько боли, но я никогда не терял надежды. Я пережил своих мучителей. Я сам построил свою жизнь, я добился успеха в печатном деле, у меня трое детей и семеро внуков, которые живут прямо здесь, в Нью-Йорке. Не имеет значения, что происходит; всегда есть надежда на перемену

к лучшему, если вы не сдаетесь».

Это было именно то, что требовалось услышать моим ученикам: никакие обстоятельства не будут длиться вечно.

Некоторые учителя открыто выражали недовольство успехами моих ребят, которые в этой школе прочно занимали последние места. «Из-за вас мы плохо выглядим, – любезно объяснил мне один коллега. – Ходят слухи, что вы подкупаете детей, чтобы они ходили на уроки». И чем же, фастфудом? Купленным на мою более чем скромную зарплату?

С самого начала работы в школе я понял, что меня считают выскочкой. Вас всегда будут клевать, и не обязательно по какой-то причине. Поднявшись над толпой, вы рискуете свалиться с небес на землю.

Я также понял кое-что насчет коррупции. Когда мои ученики выиграли Научную Олимпиаду, лидер демократов Бронкса Стенли Фридман, один из самых авторитетных политиков в округе, пришел, чтобы сфотографироваться с нами. Он сказал, что впечатлен тем, как я выучил этих детей.

Потом он отвел меня в сторону и добавил: «Если вы внесете некоторый вклад в политику, то однажды даже сможете стать директором».

Так вот как делаются дела? Я был совершенно несведущ во всем этом. Но я не внес никакого вклада. Даже если бы я захотел, у меня не было лишних денег. Меньше чем через год Фридман был осужден за вымогательство, преступный сговор и мошенничество с использованием почты на федеральном уровне, а также за взяточничество на уровне штата. Он отсидел четыре года из своего 12-летнего срока.

В любом случае я не хотел быть директором. Я не имел ни малейшего представления о том, чем занимается человек на такой должности. Он вообще бывает в школе? Я никогда не видел представителей администрации в коридорах или классах. Пока что я пытался разобраться, как работать учителем.

Несмотря на периодические успехи моих учеников, я не обманывал себя тем, что знаю все ответы. Мы плыли против течения, против тех обстоятельств, которые были нам неподвластны.

Это стало ясно после того, как я заметил перемену в Ванессе. За несколько дней она утратила всю свою задиристость. Вместо того чтобы злиться или смеяться над поворотами своей судьбы, она вдруг словно онемела. Все эмоции покинули ее. Она быстро начала терять вес, побледнела, приобрела землистый цвет лица,

стала нервной и беспокойной, все время хотела спать и не могла заснуть. Я знал, что это такое.

«Ванесса, у тебя есть минутка?» – спросил я ее в конце уроков. Она едва кивнула, но не ушла. Когда класс опустел, я присел рядом и сказал: «По-моему, тебе нужна помощь».

Я сразу перешел к делу, не вдаваясь в причины, которые были слишком очевидны. Мне хотелось найти решение. У меня были приятели, которые стали наркоманами, и я знал, как выглядят любители кокаина. Безразличие Ванессы рассказало мне больше, чем слова. Та жесткая и сообразительная девушка, обожавшая руководить, отказалась управлять своей собственной жизнью. Я боялся, что она финансировала свое пристрастие не совсем легальными способами. Став наркоманкой, она выглядела как маленький ребенок, проснувшийся после ночного кошмара. От одного взгляда на ее лицо у меня сжималось сердце. В 16 лет она походила на невинного младенца, а через секунду превращалась в 50-летнюю старуху.

«Ритц, я все испортила, – сказала Ванесса, и ее глаза наполнились слезами. – Я не знаю, что делать. Этот крэк – меня так тянет на него».

«Просто продолжай ходить в школу, – попросил я. – Я найду, чем тебе помочь».

Я твердо намеревался исполнить свое обещание, хотя и не представлял, как трудно организовать амбулаторное лечение для малолетней наркоманки. Это было задолго до того, как система реабилитации получила широкое распространение. Мать Ванессы билась со столькими проблемами, что не могла заботиться о дочери в критической ситуации. Школа обеспечивала некое подобие порядка, и ее необходимо было посещать, чтобы семья имела право на социальную помощь. Однако в школе не было никаких консультантов по наркотической зависимости. Поэтому после занятий мы с Ванессой садились в мой «Понтиак» и ехали в какой-нибудь лечебный центр через весь Бронкс.

Я вел машину, Ванесса говорила. Она говорила, и говорила, и говорила. Удивительно, но я жадно ловил каждое слово. Я чувствовал себя так, словно нашел давно потерянную маленькую сестренку. Ванесса рассказывала о событиях в классе, о соперничестве и разрыве романтических отношений, о чем я по каким-то причинам не знал. Она переключала радио и знакомила меня с такими звездами хип-хлопа, о которых я никогда не слышал. В этой девушке было столько ритма и уличного стиля, что она могла танцевать, даже сидя на переднем сиденье автомобиля. Она рассказала, где по соседству делают самую вкусную пиццу с сыром. Наблюдая, с каким удовольствием я

поглощаю волшебные кусочки, она стала звать меня «Большой Сыр».

> Никто не предупреждал меня, чтобы я не вмешивался в личную жизнь учеников. В те дни никого не беспокоили слухи или ложные обвинения.

Пока мы продолжали разговаривать, я знал, что она держится. Эти ежедневные поездки подарили Ванессе передышку, но я знал, что часы тикают неумолимо. В те дни, когда она не появлялась в школе, я расхаживал по коридорам в страхе, что улица взяла верх. Иногда я всю ночь сидел на ступеньках ее дома, ожидая, когда она вернется. В конце концов мы нашли амбулаторную программу, куда Ванессу приняли. Это было довольно далеко, но я был рад, что придется возить ее.

«Не знаю, смогу ли я когда-нибудь расплатиться с тобой, Ритц», – сказала она мне однажды, когда я остановился на заправке.

«Я не хочу, чтобы ты расплачивалась, – ответил я. – Вкладывай в свое будущее».

Никто не предупреждал меня, чтобы я не вмешивался в личную жизнь учеников. В те дни никого не беспокоили слухи или ложные обвинения. Все, что меня волновало, – это последствия моего бездействия. Я понятия не имел, что мое элементарное желание сделать что-нибудь для Ванессы однажды спасет десятки жизней других людей.

Глава 3
Во мне прорастает учитель

Весна 1986 года. Как бы я ни заботился о своих учениках и как бы ни любил работу учителя, я сам едва вышел из подросткового возраста. Мои друзья продолжали вести себя так, словно жизнь была продолжением сериала «Зверинец». В мои студенческие годы меня дважды просили «закончить обучение где-нибудь в другом месте», что было вежливой формой сообщения об исключении. В конце концов я получил диплом Перчайз-колледжа, государственного университета штата Нью-Йорк.

Если я разобрался в проблемах Ванессы, то свои распознать не смог. В конце концов, я ведь не ходил на тусовки, пока не заканчивался рабочий день или не наступали выходные. Я убедил себя, что это всего лишь способ выпустить пар. По утрам в воскресенье, если я просыпался на Орчард-Бич, после того как вечер закончился слишком поздно, то временами встречал учеников, которые направлялись на поиски собственных приключений. «Эй, Ритц! Мы знали, что найдем вас здесь!»

Несмотря на все усилия ребят держать меня в рамках бюджета, денег никогда не хватало до конца месяца. Моя активная общественная жизнь обходилась недешево. Если у меня в кармане заводились наличные, я тратил их так же импульсивно, как и мои ученики, на все, что бросалось мне в глаза. Чтобы увеличить доход, я начал подрабатывать. Это были легкие деньги, пока вы были готовы их получать и не задавали слишком много вопросов.

Теневая экономика оказалась гигантской отраслью. Во всех районах типа Южного Бронкса подпольные организации вели свой бизнес. Задолго до появления сотовых телефонов хорошо осведомленные в законах улицы предприниматели знали, что информация – это деньги. Они создали свои собственные каналы информации. Пейджеры и телефоны-автоматы были полезными изобретениями для тех, кому нужно было связываться с людьми – от легальной индустрии высокой моды и других официальных предприятий до подземного мира пари, ставок, оборота наркотиков и так далее. После отмены государственного контроля над телефонами-автоматами они превратились в «Дикий Запад» средств коммуникации. Платные таксофоны на улицах все еще арендовал город, но автоматы в ресторанах, барах и мясных лавках стали новым источником дохода для хозяев

заведений.

Меня не интересовало, кто занимался этим новым бизнесом. Все, что мне требовалось знать, – это как продавать телефоны. Остальное могло оставаться в тайне. Парень вроде меня, который любит болтать с людьми и никого не боится, порой может сделать тысячу долларов в день, продавая телефоны-автоматы и карты предоплаты. Мне не нужно было знать, кто владелец аппаратов, кто звонил и о чем они говорили. И тем не менее внутренний голос нашептывал, что я попал в систему, где не протяну слишком долго.

Я быстро заработал достаточно, чтобы урвать свой собственный кусочек рая. Моя первая квартира располагалась на самой верхушке огромного шестиэтажного комплекса на 238-й улице. У этого здания имелся свой сад. Улица была великолепная, вся усаженная деревьями. Разумеется, ученики могли бы мной гордиться. Я превратил квартиру в чердак, сняв всю драпировку с кирпичных стен. За углом жил весьма предприимчивый художник по имени Даниэль Хаубен, который лепил свои произведения, состоящие из ломаных линий, на пожарные выходы, железнодорожные эстакады и кирпичные здания. У меня было свое представление о дизайне, художниках, работающих на соседей, и еженощных тусовках, где я трудился ди-джеем. Мне казалось, что я живу во сне.

Когда мама пришла ко мне в гости и открыла холодильник, там стояло как минимум 50 пар самых модных кроссовок. Никакой еды. У меня не было своих кастрюль или сковородок, зато еще 100 пар новеньких кроссовок, припрятанных в кухонных шкафах.

«Почему у тебя кроссовки в холодильнике?» – спросила мама.

«Мам, они как я, – ответил я. – Просто охлаждаются».

Хорошие времена продлились недолго. Лишние деньги были потрачены на кучу всякой ерунды. Я играл взрослого в классе, но мне было еще очень далеко до того, чтобы играть эту роль в моей собственной жизни. Возможно, я казался независимым, но был импульсивным большим ребенком, ожившим пинбольным шариком.

Я так же не имел представления о своем будущем, как и мои ученики. Кем я хочу стать? Я мог быстро заработать деньги, но какой ценой? Я считал себя неуязвимым и не понимал, что значит отвечать за свои действия. Карьерные перспективы? Без понятия. Мне нравилось преподавать, но после двух лет работы учителем нужно было превратить временную лицензию в постоянную. Для этого требовался диплом. Я записался на необходимые курсы, но ненавидел их всей душой. Все, чему меня учили, казалось, не

имело отношения к реальной жизни моих учеников. Профессора ждали от меня домашних заданий, сочинений и выполнения других обязательств, которые не вписывались в мою жизнь вне школы. Я не хотел получать степень, мне было достаточно карабкаться по ступенькам карьерной лестницы без каких-либо амбиций.

Итак, срок моего временного учительского сертификата истек к концу второго года работы в школе. Я понял, что это знак. Раз уж мне так нравилось в Бронксе, я стал искать выход.

Как-то мне позвонил приятель. Дальше началась волшебная сказка, но она была реальностью. Дальний родственник приятеля скончался и оставил ему огромный дом в аризонской деревне. Он был единственным наследником и теперь отправлялся на Запад, чтобы устроиться в своем поместье.

«Там 300 акров и деревенский дом. Полным-полно комнат», – сказал приятель.

Картина домика в пустыне подстегнула мое воображение. Он может стать оазисом. Я чувствовал, что здесь, в Бронксе, назревают неприятности. Многие мои друзья изменились, подсели на наркотики и были пойманы за мелкие преступления. Другие попали в еще более серьезные переделки. У некоторых диагностировали ВИЧ. Я был в ужасе от этой эпидемии. От нее еще не существовало лекарств, и диагноз превращался в чудовищный смертный приговор.

«Ну, так чего ты хочешь?» – спросил я приятеля.

«Хочу, чтобы ты поехал со мной. Начни сначала. Подумай, на каком ты свете и куда собираешься двигаться дальше. Кто знает? Может, ты вернешься в свой Бронкс, а может, и нет».

Так я очутился в Прескотте, штат Аризона. В этом краю кактусов, песков и изобилия белых людей я не нашел легких ответов. Но мне было откровение: куда бы ты ни отправился, ты придешь и принесешь себя с собой.

Я быстро освоился на новом месте. Почти сразу меня назначили руководителем игрового комплекса в школе, где училось много детей индейцев. Я ничего не знал об их истории и культуре, но мне страстно хотелось с ней познакомиться. Я видел у них много общего с моими бывшими учениками. Эти ребята жили в крайней бедности, как и те, кого я учил в Бронксе. Изолированные в пустыне, их жуткие резервации казались мне горизонтальными версиями ночлежек Южного Бронкса. Здесь тоже буйным цветом расцветала наркомания. Вместо крэка клей и алкоголь разрушали целые семьи.

Мне было откровение: куда бы ты ни отправился, ты придешь и принесешь себя с собой.

От крэка жизнь катится в тартарары с огромной скоростью. События мелькают у вас перед глазами, словно товарный поезд, состоящий из цистерн с бензином. Нет возможности испытать подобные ощущения иным способом. Эмоции переполняют, настроение меняется ежесекундно. Клей и алкоголь вызывают противоположный эффект. Они замедляют время. По утрам, идя на работу, я видел парней, сидящих у обочины, застывших, словно кактусы. Вечером их можно было гарантированно найти на том же месте. Там они и сидели, обожженные солнцем пустыни. Даже когда ветер швырял им в лицо песок, они не шевелились. Они больше не реагировали ни на что, даже инстинктивно.

Я научился распознавать детей, рожденных с синдромом «пьяного зачатия». У них было пустое, лишенное эмоций выражение лица. Я твердо решил, что попытаюсь пробиться через их скорлупу и заставлю улыбаться. Я одевался Клиффордом (Большой Рыжий Пес из мультфильма) и занимался волонтерством – учил читать людей в резервации. Я взялся за это дело со всей энергией, которую раньше тратил на баскетбольной площадке, и дети начали реагировать. Я был не просто руководителем игрового комплекса – я был Премьер-Министром Игр! В хорошие дни ко мне приходило до 300 детей, с которыми мы играли в «захват флага» и другие игры. Я был в самом центре этой кучи-малы и чувствовал себя дирижером огромного оркестра. Все это было здорово, но я задавался вопросом, что еще можно сделать, чтобы повысить шансы этих детей на будущее.

Через шесть месяцев работы на игровой площадке я начал серьезно задумываться о работе учителем. Точнее, наполовину серьезно. Я знал, что у меня мало шансов получить диплом Университета Аризоны, но все же решил поехать туда и рассказать о своей ситуации. По чистому везению, или же судьба была ко мне благосклонна, но меня познакомили с профессором Стэном Цукером. Одетый в шорты и гавайскую рубашку, он казался более простым и доступным, чем должен быть декан факультета. Он очень внимательно выслушал меня. Стэн – как он предпочитал, чтобы его называли, – был экспертом в области образования детей с ограниченными возможностями. И он решил дать мне шанс.

Как и я, здесь, в Аризоне, Стэн был «пересаженным» ньюйоркцем. Если он слышал, как где-то в кампусе говорят слишком эмоционально или чуть громче, чем принято, то сразу

узнавал мой голос, голос коренного жителя Бронкса. Ему было достаточно кинуть на меня взгляд, и я немедленно спохватывался. Я мог нести полную ахинею, но он видел меня насквозь и понимал, что я обладаю некоторыми знаниями, и даже более. Как и я, Стэн был «совой», и мне как нельзя лучше подходило расписание его вечерних занятий. Я решил, что могу сочетать получение диплома с подработкой в кафе-бутербродной и активной общественной жизнью. Стэн стал моим профессором-консультантом по диплому. Я оставил работу на игровой площадке и переехал в общежитие в Темпе, поближе к университету.

Цукер выглядел так, словно только что побывал на концерте группы «Благодарные мертвецы»[7]. На первый взгляд он напомнил мне белого парня, который явился в Южный Бронкс, чтобы сделать свое дело и смыться. У Стэна была борода, прическа «конский хвост» и беззаботная улыбка хиппи средних лет. Я знал такой тип людей слишком хорошо, или думал, что знаю. По его дружелюбной, спокойной манере поведения нельзя было догадаться, насколько он был умен и требователен. Я узнал это на собственной шкуре.

«Нам тебя не хватало сегодня на занятиях, Стив». Это было приветствие, которого я смертельно боялся. Если я пропускал лекцию, то Цукер выслеживал и отлавливал меня. Он знал, что я работал в бутербродной рядом с кампусом, и появлялся там ровно перед закрытием.

«Должен был работать допоздна, друг», – обычно отвечал я и видел, как он кивал головой, не дослушав. Периодически он вылавливал меня на баскетбольной площадке, потного и пыльного, после случайной игры, затянувшейся дольше запланированного. «Ого! Похоже, я потерял кучу времени!» – начинал я, и он качал головой.

«Что ты тут делаешь, Стивен? – спрашивал он удивленно. – Тебе не нужно занимать место на моем курсе. Давай прекращай это безобразие». Среди студентов-выпускников я выделялся по всем возможным отрицательным параметрам. Прогуливая занятия и не выполняя задания, я привлекал внимание Цукера. С его стороны было естественно дать мне провалиться на экзаменах и вылететь из университета. Но он не собирался позволить мне идти такой дорогой.

Самое неприятное ощущение я испытал, когда понял, что почти ничего не знаю. Я торговался и очаровывал всех на пути к диплому колледжа и не приобрел основополагающих навыков. Мои провалы в учебном материале были чудовищными. Как проводить исследование? Как написать научный отчет или

курсовую работу? Как правильно цитировать литературу? Я преуспел в умении извиняться, но эта штука здесь не работала. Мне было стыдно признаться, что я чего-то не знаю.

Что во мне разглядел Цукер? Когда я показывал себя худшим из студентов, то напоминал ему подростка со всеми характерными поведенческими проблемами. В начале своей карьеры Цукер учил именно такой контингент. Он смотрел на меня как на большого ребенка в коротких штанишках, которому нужно изменить поведение для его же собственной пользы. Когда я приходил на занятие и громко выступал против несправедливой системы государственного образования, он видел себя в молодости. Стэн знал, что я прав, даже если мои доводы были корявыми. Он хотел помочь мне обуздать себя во имя детей, нуждающихся в защите. Стэн видел, как я нахожу общий язык с людьми, если не слишком достаю их. Я мог бы принести пользу, получив правильное образование и жизненную мудрость.

«Я бы никогда не стал тем, кем я стал, если бы не использовал возможности, предоставляемые другими людьми, – признался как-то Стэн. – Я знал, что всегда есть надежда, но только если вы сами хотите использовать предоставленные преимущества».

У меня тоже появилась надежда, особенно после того как я загремел в больницу. Занятия становились все сложнее и требовали все большего напряжения. Мое сумбурное расписание и снисхождение к собственным слабостям добавило масла в огонь. Сначала я простудился, потом простуда перешла в инфекцию дыхательных путей, которая никак не проходила.

Переломом стало одно прекрасное утро, когда я проснулся и увидел, что половина моих волос осталась на подушке. Я заподозрил худшее! За несколько недель до этого «Мэджик» Джонсон[8] шокировал мир, во всеуслышание признавшись, что у него ВИЧ. Информация, и особенно дезинформация, покатилась как снежный ком. Мои симптомы и мое неразумное поведение повергли меня в ужас. В тот день, когда я получил положительный анализ на ВИЧ, я услышал погребальные колокола. Я отправился в банк и перевел все свои сбережения – несколько сотен долларов – в чеки на мелкие суммы. Я накупил кучу 99-центовых гамбургеров и стал раздавать долларовые чеки незнакомцам. В конце концов я оказался на улице, босой, без гроша в кармане и без паспорта. Потом я собрался с силами, сдал повторный тест и узнал, что первый был ошибочным. У меня не было ВИЧ.

Я не рассказал своему консультанту об этом предупреждающем звонке. До меня наконец-то дошло, как близко

к краю пропасти я подошел.

Цукер был таким требовательным именно потому, что знал, где будут работать его выпускники: в школах для детей с особыми потребностями. Если бы он не подготовил нас как следует, мы могли бы обмануть ожидания детей, заслуживающих лучшего.

«У нас есть специальный прием в коррекционном образовании, – сказал мне как-то Стэн. – Мы не можем позволить будущим учителям получить диплом, не выполнив всех заданий. Я не могу просто исключить тебя за неуспеваемость. Если ты не будешь заниматься, то не приобретешь навыки, необходимые учителю».

Но мотивировал меня не диплом, а вера Стэна в то, что у меня получится. Это был исключительный случай, своего рода взаимный настрой. Стэн принимал мои успехи близко к сердцу. В программе специального обучения я стал его специальным проектом.

Это заняло некоторое время, но наши сердечные разговоры не прошли для меня даром. Оглядываясь на прошлое, я понимаю, что Цукер наставлял меня в той теории образования, которая подходит всем ученикам, а не только тем, кто имеет ограниченные способности.

Особенно запомнился мне один урок. Я до сих пор храню его в своем сердце. Благодаря ему определился весь мой подход и к обучению, и к образованию.

«Существует только две причины, по которым ребенок не может что-то сделать, – объяснял мне Стэн. – Либо ребенок не согласен, то есть не хочет этого делать, либо он не способен, то есть не знает, как это сделать. В любом случае мы должны научить его. Вы не имеете права отказываться от этого ребенка. Иначе вы *оба* окажетесь и несогласными, и неспособными. Я учитель, поэтому я не могу отказаться от тебя».

Выучив этот урок, я уже не забывал его всю свою жизнь.

Мало-помалу я начал использовать возможности, которые открывал мне Цукер. Если я честно признавался, что чего-то не знаю, то он всегда спешил на помощь и заполнял пробелы в такой форме, чтобы я мог разобраться. Чем больше я вкладывался в учебу, тем больше соответствовал целям образования, которые, с помощью Цукера, поставил для себя. Я был готов приложить все силы, чтобы стать центральным игроком, каким видел меня Стэн. Дайте мне немного времени, и я получу диплом с отличием.

При распределении на практику я всегда просил дать мне те назначения, от которых отказывались другие. Школы в самых

бедных районах, самые низшие слои населения – запишите меня. Я решительно настроился учить тому, чему научился сам в университете, и работать еще усерднее, использовать больше ума и интуиции. И теория, и практика научили меня, что бессмысленно ровнять всех «под одну гребенку». Работая с учениками коррекционного класса, я старался искать у них сильные стороны. Что хорошо получается у этого ребенка? Что ему нравится?

Страсть, цель и надежда всегда были краеугольными камнями моей работы, но нужно иметь еще и правильный скрепляющий раствор для них. Страсть – это та штука, которая привлекает детей в школу. Цель заставляет их возвращаться. Ну а надежда побуждает их стараться даже из последних сил, даже вопреки всему. Я видел, как ученики намертво застревали на какой-то проблеме и начинали сомневаться, что вообще способны учиться. Моя работа заключалась в том, чтобы убедить их в обратном и обеспечить поддержку, необходимую для успеха. Я по своей природе люблю много говорить; но теперь мне нужно было много наблюдать. Я должен был в мгновение ока решать, кто из учеников понимает урок, а кто находится в полном замешательстве.

Задолго до того, как слово «ответственность» закрепилось в словаре мудрецов и политиков, оно стало обыденным в моем классе. Я говорил ученикам: «Вы будете отчитываться передо мной, а я перед вами». Мы выполняли это обещание ежедневно и создали атмосферу взаимного доверия.

> Страсть – это та штука, которая привлекает детей в школу. Цель заставляет их возвращаться. Ну а надежда побуждает их стараться даже из последних сил, даже вопреки всему.

Например, со своей стороны я обещал следующее:

Я буду предоставлять вам ежедневную программу.

Я найду время, чтобы ответить на все ваши вопросы, каждому.

Я дам вам все необходимые средства, чтобы вы добились успеха.

Я буду обращаться с вами достойно и с уважением.

Я буду приходить рано и оставаться допоздна, и я всегда помогу вам, если это понадобится.

Вот обещания с другой стороны:

Мы всегда будем воплощать наши мысли в слова. Мы всегда будем с любовью и уважением относиться друг к другу, даже когда

поссоримся.

Мы будем следить, чтобы все в классе записывали домашнее задание.

Мы не будем опускать руки только потому, что перед нами стоит трудная задача.

Мы всегда будем спрашивать, если что-то окажется непонятным.

Мы никогда не будем демонстрировать отвращение к чужой пище.

Раньше ученики думали, что школа им что-то должна; теперь мы работали вместе. Ребята, которые считали себя отстающими, обрели заинтересованность в своих достижениях.

Такой подход начал приносить плоды. Когда мои отстающие превратились в успевающих, я испытал тот же негатив, который уже пережил в Бронксе. Справедливости ради надо отметить, что у многих моих коллег в Аризоне были благие намерения. Я ставил их в тупик своими вопросами, например: «Вы бы привели своего ребенка в эту школу? Вы бы хотели, чтобы так обращались с вашим ребенком?» Людям не нравилось такое слышать, особенно от новичка из Нью-Йорка.

К моменту окончания практики я сформулировал для себя ту теорию образования, которой придерживаюсь до сих пор. Эта теория предельно проста: мы должны перестать делать скидку на бедность. Бедные дети могут оправдать самые высокие ожидания, но сначала их надо обрести. Ни один ребенок ничего не добьется с низкими ожиданиями! Я считаю, что все начинается с любви. Мы должны любить детей, чтобы они научились любить себя. Я почувствовал на себе эту силу любви, когда Стэн Цукер дал мне шанс и заставил меня относиться к моим ученикам с тем же уважением. Встречи со Стэном, его занятия и совместная работа – все это было настоящими возможностями, которыми я с тех пор всегда делюсь с другими. Благодаря Стэну я понял, что учитель обладает силой изменять жизни учеников.

Как только я получил степень магистра по коррекционному обучению, меня пригласили на работу в благополучный и богатый пригород. В этой школе учились преимущественно белые и небольшое количество детей из резервации, попавших сюда исключительно по территориальному признаку. Школе требовался бебиситтер для этих детей, а также для других учеников с ограниченными возможностями, изолированных от остальных, успевающих и благополучных. Я жаждал получить результат.

У детей из резервации было еще меньше причин доверять

белому парню, чем у моих латино– или афроамериканцев из Бронкса. Мы нашли общий язык на баскетбольной площадке. Когда моя команда коренных американцев побила лучшую команду школы, на меня стала весьма косо смотреть администрация школы. Лучшая команда, состоявшая почти целиком из белых, хотела выиграть чемпионат, чтобы заработать себе статус. Еще лучше для них было бы получить стипендии от колледжа.

Для коренных американцев такая стипендия могла бы изменить всю жизнь. Получи кто-то из моих ребят вожделенное место в университетской команде, мы бы перевернули привычный порядок вещей. Мои ученики выиграли. Но, к сожалению, никто из них не получил то, что заслуживал.

То же самое касалось учебы. В тот год тринадцать моих учеников были готовы к письменному государственному экзамену. Их успех принес мне титул «Лучший учитель Аризоны» уже в мой первый год. Какое недовольство это вызвало со стороны моих коллег! В конце последней четверти директор вызвал меня и попросил не возвращаться в школу на следующий год.

«Почему бы вам не попробовать себя в городской школе?» – спросил директор. Он дал мне великолепные рекомендации, но ясно показал, что я не вписываюсь в его коллектив.

Однажды в моем почтовом ящике оказался конверт, такой мятый, словно он проделал тысячемильное путешествие «на своих двоих». Письмо разыскивало меня по многим адресам, начиная с дома моих родителей в Рокланде. Я торопливо вскрыл конверт и расплылся в улыбке, увидев подпись: «Ванесса». Мне на колени посыпались фотографии, где она была запечатлена в мантии и шапочке выпускницы.

Через два года после того, как я покинул Бронкс, она сделала это – взяла себя в руки, вылечилась и с отличием закончила школу. Теперь она нацелилась в колледж и размышляла о профессии психолога. Вкладывай в будущее. Я ухмылялся, вспоминая эту маленькую пороховую бочку, которая дразнила меня на моей первой работе. Если так себя чувствовал человек, оказавший на кого-то благотворное влияние, то это был я.

Но письмо Ванессы тоже оказало на меня влияние. Она не могла выбрать лучшего времени. Благодаря меня за то, что я вдохновил ее, Ванесса тем самым подарила мне то, что я дал ей. Пусть я не был превосходным учителем, но я был достаточно хорошим. Если я мог изменить жизнь молодой девушки, когда сам чуть не сорвался, то представьте, сколько пользы я мог бы принести, вернувшись к работе более грамотным и умелым.

Покажи, что ты повзрослел. Собери свое тело, и разум последует.

Каждому нужен второй шанс, думал я. Даже мне.

Глава 4
Я пускаю новые корни

Осень 1994 года. После нескольких лет в Аризоне мне до зуда в ногах хотелось вернуться домой и попробовать снова. Болезнь, которую ранее ошибочно диагностировали как ВИЧ, на самом деле была аллергией на пыль, называемой «Лихорадкой долин». Характерная для той местности, она нападала на меня снова и снова. В Аризоне я безуспешно пытался найти подходящую работу. Я очень многое сделал, чтобы повзрослеть. К тому времени я уже сам стал отцом и растил дочь Микаэлу вместе с моей подругой из колледжа, а теперь женой, Лизеттой. Пока я был в Аризоне, мы создали семью. Теперь мы хотели начать совместную жизнь в Бронксе.

Лизетта родилась в семье выходцев из Доминиканы и принадлежала к амбициозному первому поколению американцев. Она выросла в доме, где никто не говорил по-английски, и была старшей из троих детей. Лизетта сама выучила язык, чтобы поступить в начальную школу, и стала переводчиком для всей семьи. Как и другим детям из ее среды – и многим моим ученикам, – ей пришлось повзрослеть очень быстро.

Когда мы познакомились, я уже был на последнем курсе колледжа, но взрослеть не собирался. Она была 17-летней первогодкой, по меньшей мере на год младше своих однокурсников. Наше первое свидание выпало на 1 апреля, День дурака. Но в этот день 1984 года был убит Марвин Гайе[9]. После того как мы весь вечер танцевали медленный танец под композицию «Что происходит?», Лизетта вернулась домой и сказала матери, что встретила парня, за которого собирается замуж. Она оказалась права, хотя мы начали встречаться всерьез лишь через много лет. На нашей свадьбе мы танцевали под музыку Марвина Гайе.

Когда я вернулся из Аризоны в Бронкс, то не сразу начал работать учителем, по крайней мере, не в обычном смысле. Сначала у нас с Лизеттой появилась возможность открыть маленький ресторан в здании, где раньше располагался притон для любителей крэка. Мы купили его за 600 долларов. Внутри все было разнесено в мелкие дребезги из-за слухов о том, что бывшие владельцы спрятали крэк где-то в стенах. Этот район в двух остановках метро от Старшей школы Южного Бронкса стал еще более неблагополучным, чем раньше. Но наш ресторан располагался недалеко от школ и местных деловых центров. Это

означало, что мимо будет ходить много людей. Кроме того, у нас работала доставка.

Место оказалось выгодным с самого первого дня. Лизетта анализировала наш опыт, чтобы получить степень MBA[10]. Что касается меня, то ведение небольшого бизнеса ежедневно давало мне уроки о силе обратной связи. В университете я узнал, что быстрая, конкретная и действенная обратная связь – самый мощный инструмент обучения. В ресторане, благодаря этим урокам, я отмечал, что нравится или не нравится нашим посетителям, и делал соответствующие выводы. Мы также много узнали об активах и пассивах, встречая их каждый день.

Мы продавали лучший суп в Южном Бронксе и специальное предложение навынос за 1,99 доллара. У нас было крошечное помещение с дверью-жалюзи и 20 посадочными местами – восемь табуреток и три столика на четверых. Каждый день мы быстро и вежливо развозили заказанные блюда, они были свежими, хорошо приготовленными и приправленными нашим секретным соусом из страсти, цели и надежды. Мы жили в самом опасном районе Южного Бронкса, но наш маленький ресторан был надежным пристанищем. Лизетте он казался некой версией кафе «Друзья». Люди приходили за чашкой кофе и тарелкой супа и зависали на несколько часов, рассказывая о себе. Наши посетители приглядывали за нами и защищали нас. На нас ни разу не нападали, хотя из нашей машины стащили ветровое стекло.

Нашими лучшими клиентами были ученики, которым требовалась помощь с уроками, а тут был учитель, жаждавший отвлечься от повседневных проблем. Наряду с рисом и фасолью я подавал алгебру и рецензировал сочинения на триста слов. Никакого вознаграждения за работу и бесплатное угощение за «пятерку».

Я нанял учеников, которым требовалась моя помощь, для доставки еды и платил им дополнительно, если они собирали банки и бутылки, которые потом можно было сдать. Мы спонсировали танцзалы и обеспечивали бесплатным угощением студенческие балы и выпускные вечера. Пока я выслушивал истории этих ребят и отвечал на их вопросы, меня одолевало страстное желании вернуться в класс, где я мог бы применить все, чему научился.

Нежданно-негаданно наш ресторан стал Активом Базового Воспитания Гражданина, который я придумал много лет назад в одном квартале отсюда, в Старшей школе Южного Бронкса. Да, это приносило деньги, но нам также нравилось получать прибыль в виде успехов других людей, и мы вкладывали больше, чем получали. Интересно, что даже здесь все крутилось вокруг

местных детей и местных школ. Каждый день у меня был шанс сразиться с некомпетентностью и разногласиями, построить такое общество, в котором все могли бы процветать и приносить пользу. В нашем маленьком сообществе главным была не еда. Здесь всех обслуживали одинаково уважительно и всегда отмечали чужие успехи.

«Не думаю, что ты когда-нибудь вернешься в школу, – говорила мне Лизетта. – У тебя прекрасно получается учить за барной стойкой».

Но вскоре мы выгодно продали ресторан и купили квартиру в Бронксе. Лизетта начала свою карьеру, впоследствии очень успешную, в финансовом секторе Манхэттена. Я вернулся в школу и никогда не оглядывался в прошлое.

* * *

«Эй, ребята, ну-ка, уходите! Разве вы не видите, что здесь дети?»

На перемене и во время ланча я прогуливался по школьному двору, вежливо, но решительно выдворяя наркоманов и дилеров. Это занятие быстро стало частью моих повседневных обязанностей, когда я приступил к работе в школе в районе Кресценз-авеню/Юнивер-сити-авеню и 184-й улицы. Руди Джулиани только что выиграл выборы и стал мэром Нью-Йорка под девизом «закон и порядок», однако все его усилия по очистке Манхэттена привели к тому, что поток наркоманов, преступников и бездомных перетек в Бронкс. Иногда можно было видеть очередь человек из пятидесяти, желающих купить место на тротуаре, и еще больше обитателей картонных коробок на обочинах.

Некоторые наши ученики, еще не доросшие до получения водительских прав, уже пробовали колоться. Многие страдали от последствий наркомании родителей; это было первое поколение детей с врожденной зависимостью от крэка. «Дети крэка» 80-х превратились в неблагополучных подростков 90-х, и никто не знал, что с ними делать. У них были проблемы с самоконтролем, агрессией и концентрацией внимания. Эти ребята вели себя так, словно их подключили к электрической розетке. Те же проблемы я уже замечал у некоторых моих посетителей в ресторане. Конечно, многие из них, помимо наследственности, имели собственных бесов.

В такой обстановке мне повезло, что моими руководителями оказались поистине великие люди. Директор Памела Маккарти

была афроамериканкой из здешних мест. Она требовала от учителей самоотверженной работы, так как считала, что дети этого заслуживают. Начальником канцелярии была белая женщина по имени Нэнси Берлин, еврейка, вдохновленная примером Элеоноры Рузвельт. Она обращалась с учениками, как с собственными детьми, и все сотрудники были для нее одной семьей.

> Каждый день у меня был шанс сразиться с некомпетентностью и разногласиями, построить такое общество, в котором все могли бы процветать и приносить пользу.

В один особенно холодный зимний день Нэнси зашла ко мне в класс с обычной проверкой. Я тут же начал извиняться. Накануне она учила меня использовать доску для привлечения внимания учеников, но в тот день я игнорировал все ее прекрасные стратегии. «На перемене было так холодно. Я не мог удержать мел в руках», – сказал я. На следующий день Нэнси подарила мне пару черных кожаных перчаток. Этот подарок все время напоминал мне: не надо искать себе оправданий. Наши ученики заслуживают, чтобы учителя приложили все свои старания и умения – каждый ученик, каждый день. Перчатки, теплые и стильные, сделали из меня более ответственного учителя. Надевая их, я ощущал любовь и внимание, и мне хотелось передать эти добрые чувства ученикам. (Прошло двадцать лет, но я все еще ношу эти перчатки.)

Помощник директора Карен Армстронг, мать которой дослужилась до звания сержанта в армии США, отвечала за дисциплину в школе. В первый же день она пришла в класс на звук моего мощного голоса. «Мой кабинет прямо через коридор, – сказала она строго. – Я отвечаю за математику, естественные науки и коррекционный класс». И за меня.

> Когда ты выглядишь слабым и испуганным, то легко становишься жертвой.

В школьной системе, которая, казалось, трещала по швам, наши руководители оставались честными и справедливыми людьми. Они позволяли мне различные нововведения и не вмешивались: главное, чтобы мои, временами безумные, идеи помогали ученикам. Систему было невозможно сдвинуть, я и не собирался менять целые школы, но нашел тех руководителей, которые, по крайней мере, давали мне некоторую свободу в пределах моего класса. Я переходил за ними из одной школы в

другую, по мере того как высшие начальники совершали бессмысленные перестановки. В течение следующих шести лет, которые я проработал под их руководством, название нашей школы поменялось трижды, хотя месторасположение осталось прежним. Каждый раз департамент образования просто шлепал новую вывеску на парадный вход.

Представьте, что сама школьная система могла бы стимулировать самоотверженность и преданность и содействовать переменам, которые привлекли меня к работе с Пэм, Нэнси и Карен. Мы вместе молились, чтобы таких комфортных мест, как мой класс, становилось больше. Он не давал погибнуть нашей мечте.

Мигель был искушенным в уличной жизни семиклассником, когда его привели в мой коррекционный класс. Весь предыдущий год он подглядывал за нами и размышлял, как бы к нам попасть. По дороге в школу он перешагивал через горы трубок для крэка и использованных шприцев. Мигель делал вид, что не замечает наркодилеров, крадущихся к припаркованным машинам, чтобы спрятать свой товар в шинах. Лучше всего было ни о чем не знать.

Полиция обычно останавливала ребят его возраста и трясла как грушу, в надежде получить информацию о местных торговцах наркотиками или обвинить их в том, что они стоят на стреме. К 13 годам Мигель научился скрывать страх, даже если внутри у него все дрожало. Когда ты выглядишь слабым и испуганным, то легко становишься жертвой.

Как и многие мои ученики, Мигелю на самом деле нечего было делать в коррекционном классе. Сын эмигрантов из Гондураса, он сильно отставал в чтении, просто потому, что еще плохо знал английский. Он не очень ладил с учителями, которые давали мальчику книгу, указывали на парту и заставляли выполнять задание.

«Они думают, что я медлительный, – сказал мне Мигель. – Но на самом деле я просто не очень хорошо понимаю по-английски». Я вспоминал своего отца и его проблемы с чтением в школе.

Когда Мигель уставал делать вид, что читает, он укладывал голову на парту, чтобы вздремнуть, или баламутил остальных учеников. В одно мгновение он поднимал хаос и управлял им. Естественно, его считали трудным подростком.

Я собирался создать пространство, где ребятам вроде Мигеля захотелось бы проводить время. Пока же Мигель доводил меня своими прогулами. Я думал: вот бы классы и учителя выглядели так, чтобы детям активно захотелось участвовать в деятельности школы, стало интересно работать с нами! Если бы я мог

направить их энергию в мирное русло! Как мне превратить мой класс в оазис, где ученики смогут добиваться успеха? Какую создать атмосферу, чтобы сыграть на сильных сторонах ребят вроде Мигеля, вместо того чтобы закреплять в них стереотип неудачников?

Я был твердо намерен найти решение. Я хотел, чтобы все это стало реальностью для каждого ученика, каждого учителя, каждого школьного кабинета. Что, если бы у каждого ученика был учитель, с которым ему хотелось бы находиться рядом, класс, который хочется называть домом и где нравится проводить время? Что, если бы каждый учитель повесил над входом в свой класс огромный плакат со словами: «ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ!» Вот это была бы крутая школа!

«Эй, мистер Ритц! Какой у нас на сегодня план?» – любил спрашивать Мигель, появляясь в классе.

Постороннему мой стиль преподавания мог показаться спонтанным. На самом деле я почти каждый вечер тщательно разрабатывал план уроков, предвидя возможные трудности учеников с восприятием материала и придумывая способы их преодоления. Мигелю очень нравилось, что у меня всегда есть план. Однажды я объяснял деление столбиком и сказал ребятам: «Вот один из способов, но их может быть еще тысяча. Если вы найдете лучшее решение, расскажите нам об этом».

У Мигеля загорелись глаза, когда он понял, что знает другой метод решения. «Мистер Ритц, – сказал он, – ваше решение состоит из трех действий. Я могу решить за два!» Я вручил ему мел и пригласил к доске.

Это произошло в один из тех дней, когда я брал с собой свою маленькую дочь. К тому моменту Микаэла уже ходила в детский сад. Иногда она сидела в классе среди моих здоровенных учеников – тоненькая, глазастая девочка. Микаэла совершенно не боялась ни их роста, ни жестких взглядов, она выполняла те же задания и очень любила читать вместе со всем классом. Моя дочь считала себя младшим членом их банды. Мигель как-то заметил: «Ребята ведут себя спокойнее, когда приходит Микаэла». Через двенадцать лет Микаэла напишет вступительное сочинение в колледж, где расскажет о своих сводных братьях и сестрах из папиного класса.

Снова и снова я наблюдал, как ученики, заклейменные как «отстающие» или «с задержкой развития», реагировали на методы обучения, подобранные именно для них. Я экспериментировал как сумасшедший, чтобы открыть им глаза и подстегнуть естественное любопытство. Нам никогда не приходилось отправляться далеко, чтобы найти приключение.

Чтобы изучить понятия силы и движения, мы собрали велосипеды из хлама и совершили почти 70-километровое велопутешествие по всем пяти местным округам. Когда наша группа из 14 учеников ехала через Гринпойнт в Бруклине, ребята увидели вывески на польском языке и спросили: «Мы что, в другой стране?» Каждая экскурсия за двери школы напоминала мне, что представление моих учеников об окружающем мире заканчивается ровно у границ их района.

В другой раз за хорошее поведение я организовал для них глубоководную рыбалку. В итоге я получил полный корабль детей, страдающих от морской болезни. Один из моментов истинного открытия, очень трогательный, произошел на обратном пути. Один из учеников показал на Статен-Айленд и спросил: «Это Африка?» Никто не засмеялся. В нашем классе не существовало глупых вопросов. Я все время помнил об огромной разнице жизненного опыта, с которым мои ученики пришли в школу. Опыт, вернее, его отсутствие, может приводить к печальному результату.

Однажды днем любопытство повлекло меня в зоомагазин по соседству со школой. Я был буквально загипнотизирован видом аквариумных рыб. Я купил в класс маленький аквариум и наблюдал, как ученики, сгрудившись, ловят каждое движение сверкающих неонов или золотых рыбок. Каждый день я оставался после уроков, чтобы ухаживать за аквариумом. «Что это вы делаете, мистер Ритц? – спросил Мигель. – Можно мне помочь?»

Опыт, вернее, его отсутствие, может приводить к печальному результату.

Я не представлял, во что ввязался. Как педагог я понимал значение «крючка», на которое «цепляют» внимание учеников, чтобы заинтересовать их. Но я не мог вообразить, в какой мощный крюк превратится аквариум. Было ощущение, что я притащил целого кита. Когда в классе появились живые существа, которые зависели от людей – по крайней мере, их нужно было кормить, – в жизни ребят что-то кардинально изменилось. Они учились эмпатии и состраданию, чувствам, которые лежали в основе моей собственной системы ценностей. Самое интересное, что было в аквариуме, – его замкнутая система, которая, если за ней правильно ухаживать, не производила неприятного запаха и не привлекала вредителей. Наблюдение за плавающими рыбами успокаивало учеников, поэтому аквариум идеально вписался в наш класс.

Дети полюбили рыбок, и я вскоре заполучил 200-литровый аквариум. Теперь у нас было идеальное наглядное пособие для

уроков.

«Какой формы этот аквариум?» – спрашивал я. «Прямоугольный!» – отвечал кто-нибудь.

«Был бы, если бы он был плоским. Но у него три измерения, значит, он…?»

«Прямоугольная призма!»

«Точно! Но что, если мне нужно узнать, сколько воды в аквариуме? Тогда мне нужен некий показатель. Как он называется?»

«Объем?»

«А в каких единицах измеряется объем?»

«В кубических?»

«Правильно! Кто теперь хочет помочь мне вычислить объем этого аквариума?»

У нас никогда не было недостатка в волонтерах для любой работы с рыбками. Дети схватили линейки и кинулись измерять длину, ширину и высоту. Сколько чашек, кружек или бутылок понадобится, чтобы наполнить такой аквариум? Вычисления и эксперименты помогли ребятам наглядно представить, что такое литр, 10 литров и 200 литров.

Потом мы стали изучать другие предметы с помощью аквариума.

Мы вместе учились создавать правильную среду обитания для рыб – поддерживать температуру и освещение, следить за работой фильтра и вовремя менять воду. Большие рыбы съели несколько маленьких. Подобные истории случались и в жизни моих учеников. Я хотел бы, чтобы мои маленькие рыбки побеждали больших. Дело не в размере и даже не в скорости: безопаснее собираться в косяк и не покидать его. Тогда у каждой рыбы есть спина, за которую можно спрятаться. Вместе они могут держать хищников на расстоянии или отбиваться от врагов. Именно таким образом сплоченный коллектив мог бы помочь моим ребятам противостоять издевательствам.

Мигель сразу же вызвался отвечать за рыбок. Он быстро научился проверять качество воды, чистить аквариум и следить за исправностью оборудования. В его семье иммигрантов и мама, и папа работали на двух работах, и он тоже вырос трудолюбивым. Однажды утром, до начала уроков, Мигель признался мне: «Мистер Ритц, я даже не думал, что у меня так здорово получится управляться с аквариумом». Я был потрясен, когда он глубокомысленно добавил: «Вы показываете нам, как мелкие детали могут объединяться и превращаться в большие дела и как все это связано со школой. Раньше школа казалась запертым складом или наказанием для детей. Вы превратили наш класс в

трамплин для прыжков в воду, а весь мир – в плавательный бассейн». Я ежедневно был свидетелем этого чуда, и дети все время демонстрировали готовность нырять, и нырять, и нырять…

Может быть, самый важный урок здесь заключался в заботе. Научите детей заботиться о живых существах, и вы дадите им знания, которые они не найдут ни в одном учебнике. Когда мы учим детей законам природы, мы учим их законам заботы.

И в этом случае мы как общество в целом проявляем свои лучшие природные качества. В тот день, когда у одной из наших гуппи родились мальки, мы все испытали благоговейное чувство. Мы отметили важную дату в календаре, а потом, в перерыве на ланч, я купил гигантский торт-мороженое. Все мы пропели «С днем рождения!» нашему косяку мальков-гуппи.

> Научите детей заботится о живых существах, и вы дадите им знания, которые они не найдут ни в одном учебнике.

Наблюдая, с каким жгучим интересом относились мои ученики к живым существам, я изменил наш коррекционный класс. Он стал центром биоразнообразия. Ни один человек не захочет учиться в «классе коррекционного обучения», но все сломя голову побегут в «Центр Биоразнообразия»! Наш класс превратился из группы обособленных, заклейменных и отстающих учеников в самое крутое место в школе. К нам приходили ребята, которые стали жертвами обстоятельств и неудачных решений, – и становились настоящими шпрехшталмейстерами в живом цирке. Вместе с новым статусом они приобрели важные обязанности – интерактивные и, главное, живые!

На 184-й улице, в самом сердце «каменных джунглей», где не росло ни единого дерева, кустарника и даже травинки, у нас появилась настоящая страна чудес. Пара прирученных и приученных к лотку игуан, длиной почти метр двадцать от носа до кончика хвоста, спокойно сидели на партах у ребят во время урока чтения. Мы кормили их бананами и капустой. Когда гигантская черепаха, которую контрабандой доставили с Галапагосских островов, была конфискована в аэропорту Кеннеди, мы вызвались позаботиться о ней. Она ела у нас из рук клубнику и листья горчицы. В конце концов в классе оказалось 9500 литров пресной и морской воды. Каких только рыб у нас не водилось, даже пираньи! Один аквариум был на тысячу с лишним литров. У местного торговца я купил демонстрационные стеллажи и превратил целую стену класса в «воображариум»: там было все, что вызывало удивление и любопытство и поощряло к дальнейшим исследованиям. Каждое новое создание, которое

появлялось в классе, вызывало целый шквал исследований. Неожиданно мои ученики полюбили процесс поиска и сбора информации.

Спрашивал ли я разрешения для всего этого? Нет. Это было равносильно просьбе об отказе. Если бы я спрашивал разрешения на каждое свое нововведение, то до сих пор ждал бы большой круглой печати. Я просто появлялся на работе с картонными коробками, в которых были проделаны дырки для воздуха. В конце концов, я не выпускал нашу живность за пределы класса.

Карен Армстронг, очень строгая помощница директора, старалась приглядывать за мной и моим зверинцем. Она разруливала ситуации, когда другие учителя начинали интересоваться тем, что я делал.

«Вы видели те наглядные пособия, которые Ритц приносит в школу? – говорила она на собрании. – Вы видели, как дети на них реагируют?» Когда я повез учеников на шоу рептилий, нас сопровождали многочисленные родители, братья и сестры, бабушки и дедушки.

Хотя Карен всегда настаивала на выполнении правил, она признавала пользу и шла на компромиссы. «Стив, – сказала она мне, побывав с нами на экскурсии на фабрике, где делают кленовый сироп, – вы даете этим детям такие впечатления и переживания, которые они не получили бы никогда в жизни».

* * *

Однажды после школы, когда я перебегал через улицу, чтобы остановить драку учеников, меня сбил автофургон. Все, что я помню, – полет и крики моих учеников: «Смотрите, мистер Ритц летит!» Меня немедленно отвезли в ближайшую больницу. В тот день я был единственным пациентом в больнице Линкольна, не прикованным наручниками к каталке.

> Каждый ребенок должен учиться в безопасной, интересной и вдохновляющей обстановке, в таком месте, где он может мечтать и работать над своим счастливым будущим.

Пока лечили мою сломанную ногу, я переживал, кто позаботится о моих животных. Мигель вызвался отвечать за это. Он взял ключ у дежурного и сделал все, что нужно, – и даже сверх того – без какой-либо просьбы с моей стороны. Он ухаживал за зверями даже слишком хорошо. Например, ни слова не сказав, Мигель научил нашего гигантского варана прыгать за угощением.

Когда я вернулся в школу и открыл клетку, ящерица метровой длины вцепилась в мою руку зубами, похожими на челюсти смерти. Пока я пытался оторвать от себя это чудовище, прибежал Мигель, увидел мой испуг и долго смеялся.

«Ох, мистер Ритц, я забыл вам сказать – я выдрессировал его!»

Я был вынужден отдать огромного варана в хорошие руки.

Вот уже двадцать лет и Мигель, и я пересказываем эту историю друзьям и родственникам.

Несмотря на периодические происшествия, живая окружающая среда оказалась прекрасным средством мотивации для учеников. Я убежден, что каждый ребенок должен учиться в безопасной, интересной и вдохновляющей обстановке, в таком месте, где он может мечтать и работать над своим счастливым будущим. Все ученики достойны таких условий, где они будут понимать цель своего существования и свою ответственность. Если человек не может дождаться, когда утром придет в школу, то он не будет испытывать ни протеста, ни неуверенности.

Ученик, который в течение месяца не пропускал ни одного занятия, получал право кормить нашего шестиметрового сетчатого питона Черныша. Он был альбинос и потому слепой. Черныш приводил в ужас помощника директора, но обеспечивал посещаемость, особенно в дни кормления. Мы заранее, за несколько недель, объявляли эти дни.

Однако когда наступило самое жаркое нью-йоркское лето в истории наблюдений, Черныш устроил нам неприятности. Сторож ради шутки, которая обернулась бедой, решил по ночам выпускать Черныша из клетки. Не поставив меня в известность, он весело выгуливал змею в коридорах школы, а потом снова сажал в клетку. Однажды клетка осталась незакрытой. Я узнал об этом, когда на рассвете у меня дома зазвонил телефон.

«Это Ирма. Могу я поговорить со Стивеном?»

«Сейчас половина третьего утра, и мой муж не знает никакой Ирмы», Лизетта повесила трубку.

Телефон зазвонил снова.

«Это Ирма Смит, полицейский инспектор».

К четырем часам утра я уже входил в школу с Микаэлой и спецназом, чтобы разыскать сбежавшую змею. Над крышей висел вертолет, заливая все здание тревожным светом. Мы побежали в подвал, надеясь найти Черныша в заброшенном плавательном бассейне. Однако мы обнаружили там только крыс – огромных, как те молодые кролики, которых мы принесли с собой для приманки змеи.

Школа была закрыта на полторы недели. Дети, которые

ходили в городской лагерь, перешли в другое здание. По вечерам наш питон показывался в окнах: он делал молниеносный бросок, хватал зазевавшегося голубя, а потом снова скрывался внутри, до обморока пугая прохожих красными глазами.

Когда по всей округе распространились слухи о том, что сумасшедший белый парень натравил змею на местное население, нам позвонили из мэрии. Рождались городские легенды: «Мы слышали, что эта змея может проглотить ребенка целиком!» В конце концов, через восемь дней, в течение которых мы ставили ловушки и выстукивали бетонные стены, пытаясь выманить Черныша из укрытия, мы с дочерью нашли его в кладовке с вениками. В самый жаркий день самого жаркого лета Черныш охлаждался под краном с водой. Мы заглянули в кладовку, увидев поток воды из-под двери.

Микаэла была уверена, что ей выпало на долю величайшее приключение – «еще один день у папочки на работе».

После того как мы получили массу предложений забрать змею или ее шкуру для украшения, мы все-таки нашли для Черныша хороший дом и подарили его одному учреждению в богатом пригороде Вестчестера. Он стал жить как Принц из Беверли Хиллз[11]. Школьный сторож тоже получил перевод, но не в пригород. Карен Армстронг почти прыгала от восторга, когда они оба нас покинули!

Через два года мне досталась группа из 12 учеников (мальчиков), так называемых «эмоционально ущербных», с диагнозами от синдрома Туретта до аутизма. Некоторые из них оставались моими учениками несколько лет благодаря методике включения, позволявшей учителю устанавливать долгосрочный контакт с детьми. В то время на экраны вышел приключенческий фильм «Лига выдающихся джентльменов». Фильм вдохновил нас, но, чтобы не быть обвиненными в плагиате, мы назвали себя «Лига отличившихся джентльменов». «Эти парни», как их звали все в школе, никогда прежде не назывались джентльменами.

Однажды мы работали над большим сочинением и решили написать мемуары и опубликовать их в виде книги. Каждый мальчик должен был придумать себе имя и название главы. Я рекомендовал моим джентльменам максимально использовать все свои чувства, описывая мир вокруг и те вещи, которые они любят или не любят. Мы обсуждали, как писатели погружаются в какую-нибудь тему, стараясь отразить ее должным образом. Например, они путешествуют в джунгли, чтобы изучить животных и потом написать о них.

В результате Гил разбил окно.

Он хотел рассказать о звуке, с которым бьется стекло. Мне

позвонила его мама и сказала: «Мистер Ритц, вы задали моему сыну бросить камень в окно, чтобы он стал хорошим писателем?»

«Он… не совсем *точно* понял мои слова».

Хотя написал он об этом действительно хорошо. Когда мы отредактировали сочинения, я опубликовал книгу. Под «опубликованием» я имею в виду, что моя жена взяла текст на работу и сделала тонну ксерокопий, скрепив их спиральной проволокой и глянцевой обложкой. Потом мы устроили презентацию книги для родителей, опекунов и сотрудников школы, и каждый мог получить экземпляр. Естественно, книгу мы назвали «Лига отличившихся джентльменов».

Все это требовало праздника, а следовательно, угощения. Я купил 1000 куриных крылышек. Управляющий китайского ресторана подарил нам жареный рис. Дети подписывали экземпляры книги для своих близких, любимых учителей и директора. В присутствии всех собравшихся я вручил каждому ученику авторучку, маркер и большую тетрадь, чтобы они продолжали в том же духе. Как они гордились!

Истории, которые написали мальчики, не были ни приукрашены, ни подвергнуты цензуре. Хотя идея коррекционного обучения сама по себе вполне благородная, такой класс может стать объектом жестокости и издевательств со стороны других учащихся. В целом именно об этом рассказывала книга, очень проницательно, но печально.

Один ученик, юный джентльмен по имени Ти-Джи, написал рассказ, который назвал «Ловушка с клеем». Мальчик бесхитростно поведал о том, что в коррекционном классе он чувствовал себя крысой, попавшей в ловушку с клеем; как стереотип «застревает на каждой теме» вызывал в нем желание отгрызть собственную ногу, чтобы освободиться. Он называл имена учителей, которые третировали его, и описывал несправедливости в программе обучения. Другой ученик рассказал, как учитель однажды написал у него на лбу слово «ИДИОТ» черным маркером и заставил в таком виде ходить по школе. Мигель, наш знаменитый дрессировщик, был в первых рядах движения за увольнение этого учителя. Конечно, я мог бы отредактировать эти истории, и тогда сотрудники школы не чувствовали бы себя неловко и не обрушили бы на меня свой гнев. Но я не собирался лишать этих детей права слова. По иронии судьбы, мы находились в той самой школе, где они с таким трудом перебирались из класса в класс. Они стали моими Выдающимися Джентльменами и заслуживали этого звания.

В тот момент я понял простую вещь: если мы хотим добраться до корней проблемы, с которой столкнулся ребенок, надо дать

ему возможность самостоятельно ее обозначить. Он должен сам воспринимать проблему как препятствие на пути к успеху.

Ни один родитель, отводя больного ребенка к доктору, не попросит его рассказать, как хорошо он себя чувствует. Напротив, родители сделают все, чтобы ребенок описал, где и как у него болит, чтобы специалист определил и вылечил недуг. Как педагоги мы не должны бояться узнавать, что наши слова и действия оскорбляют или ранят. Мы обязаны признавать ошибки и исправлять их, а потом делать все возможное, чтобы ребенку было хорошо. Нам всем нравится слышать о себе хорошее, но мы должны признавать неприятные вещи и свою роль в них.

Другие истории повествовали о более радостных событиях. Например, один мальчик описывал, как его мама готовит лазанью, в таких восхитительных подробностях, что у вас слюнки текли и вы страстно надеялись однажды получить приглашение на обед к этому писателю. Я попросил продать мне немного этого блюда. В итоге я и мои близкие единогласно решили – мальчик прав, его мама делает лучшую лазанью в мире. До конца года я покупал у нее лазанью каждую пятницу.

Еще один юный беллетрист рассказал о том, как он любит играть в игру под названием «Захвати флаг». Другой написал, что он боится моего «строгого взгляда» на уроке и пытается избежать его любой ценой. В целом книга была хорошо принята критикой и вызвала обсуждения. Первые 500 копий разошлись в три дня! Нас очень просили напечатать еще. Люди хотели получить книгу с автографами авторов. Каждая ее страница была дорога моему сердцу!

Нам всем нравится слышать о себе хорошее, но мы должны признавать неприятные вещи и свою роль в них.

На работе у Лизетты книга тоже понравилась. Перед ее коллегами вдруг приоткрылся мир, о котором они ничего не знали, и они всей душой привязались к моим ученикам.

Так мы получили первого корпоративного спонсора. Эти люди пожертвовали классу старые компьютеры, что было очень важно для всех нас. Они помогли нам изменить жизнь к лучшему: в тот год пятеро учеников из коррекционного класса попали в летнюю программу Университета Фордхэм для одаренных и талантливых детей. Я не удивился, когда мои ребята заняли первое, второе и третье места на ярмарке знаний и умений летнего лагеря. Как вы думаете, кто стал первым? Конечно, Мигель!

Подаренные компьютеры позволили мне засучив рукава взяться за обучение ребят программированию. Тихий и

незаметный мальчик с синдромом Аспергера и умеренной дислексией, Альберто, учился особенно успешно. Однажды в мой класс пришли сотрудники федеральной исполнительной службы, чтобы найти того парня, который создавал помехи в управлении спутниками НАСА. Они поймали Альберто на месте преступления.

«Что за ерунда! – сказал он. – Я на самом интересном месте, а они пытаются надеть на меня наручники!»

«Это не смешно, Альберто!» – заметил я, втайне восхищаясь его способностями.

После этого его имя периодически звучало по громкой связи. Сначала я переживал, не натворил ли Альберто еще что-нибудь, но потом выяснилось, что его вызывают в кабинет директора каждый раз, когда ломается компьютер и сотрудники не могут его починить. В это время школы активно оснащались компьютерами, и комитет образования нанял частную техническую компанию. Специалисты получили большой заказ, но не успевали выполнить его в срок. Поэтому Альберто, ученик коррекционного класса, прокладывал провода по всему зданию школы. Когда компания «AT&T» пожертвовала нам 100 компьютеров, именно Альберто заставил всю эту сеть работать. Он установил компьютер для каждого учителя, оцифровал библиотеку и раздавал лишнее оборудование другим ученикам.

«Пожалуй, я должен получать за это деньги», – сказал он в задумчивости.

«Конечно. Однажды так и будет», – ответил я. Он сделал головокружительную карьеру в области компьютерных технологий, и мы до сих пор поддерживаем связь друг с другом.

* * *

Учителя всегда носят домой работу и приводят учеников в гости. У нас не получается отряхнуть с ног прах рабочего дня, особенно если вы серьезно относитесь к своим обязанностям, а я относился очень серьезно. Преподавание было для меня не просто службой. Это была моя плоть и кровь. Я вкладывал в дело всю душу каждый день, и еще забирал работу домой. Если вы целиком и полностью отдадитесь профессии учителя, то можете уставать, полностью лишаться сил, но вознаграждение необычайно высоко. Я хотел делиться этими ощущениями дома, с Лизеттой; я хотел заразить ее этой лихорадкой. Но она не могла ежедневно ходить со мной на работу, и мы решили завести еще одного ребенка.

Мы пытались увеличить нашу семью в течение двух лет, и вот

летом 2003 года получили сногсшибательное известие: у нас будут близнецы! Микаэла станет старшей сестрой – сразу для двоих! Однако нам не пришлось отпраздновать это событие. Один из близнецов не пережил первый триместр. Это было ужасно.

Остальной срок беременности был для Лизетты очень трудным. На Рождество у нее преждевременно отошли воды, и ее уложили в больницу почти на два месяца. Каждую ночь после работы я проводил в ее палате. Для нас была такая победа, когда родился наш Макс… но он ушел от нас через несколько дней.

Лизетта оставалась безутешна. Я злился на весь мир. Почему дети рождаются у тех, кто о них вообще не заботится, кто издевается над ними или бросает их? Почему мы не можем иметь детей? Почему наш ребенок, такой долгожданный и любимый, не смог выжить? Я надел черные перчатки, которые подарила мне Нэнси Берлин, в тот день, когда мы хоронили нашего сына, и пытался понять, почему это с нами произошло.

Мы стали активными участниками благотворительной организации «Марш гривенников», которая боролась за улучшение здоровья детей. Кроме того, нам хотелось оставить память о нашем сыне, который прожил на земле так недолго, и мы организовали Фонд Макса. Сотрудники и ученики школы, где я работал, очень поддерживали нас в трудные времена. Они заботились, помогали, и я знал, как они нам сочувствовали. Когда однажды после уроков я расплакался, Карен Армстронг обняла меня и сказала: «Я всем сердцем с тобой. Мы здесь все одна семья».

Спустя всего несколько месяцев на нас обрушился еще один удар. Один из моих любимых учеников, здоровенный парень по имени Виктор, был одаренным спортсменом. Я отметил его неограненный талант на школьной спортплощадке: он запустил футбольный мяч так, что сбил в небе чайку. В другой раз Виктор ввязался в драку на перемене и схватил другого парня в удушающий захват. Я приказал ему прекратить, и он послушался, но противник Виктора упал и ударился головой. Виктора наказали.

Каждый день, пока длилось его временное исключение из школы, Виктор приходил и сидел на капоте моей машины. Я видел его из окна класса. Тогда я начал давать ему домашние задания, книги для чтения и угощал ланчем. Я оставлял машину открытой, чтобы он мог прятаться в ней от непогоды. Когда наказание закончилось, я помог Виктору получить стипендию от футбольного клуба и поступить в частную подготовительную школу в Северной Каролине, очень далеко от Бронкса. Через две недели после переезда на новое место он потерял сознание прямо

на футбольном поле, и у него определили лейкемию. Когда мою жену положили в больницу на сохранение, туда же попал и Виктор. Я навещал его каждый день.

Виктор уже не покинул больничных стен. После борьбы, длившейся пять месяцев, он ушел. Через три месяца после похорон моего сына я похоронил Виктора. На эти похороны я тоже надел черные перчатки Нэнси.

Как после всего пережитого возвращаться в школу? Я едва мог переступить порог здания. В то время у меня не было хороших дней. До разразившейся трагедии помощник директора обычно звала меня «солнечный лучик». Теперь тянулись только тяжелые дни, а за ними еще более тяжелые. Когда вы всего себя отдаете работе, это значит, что вы отдаете и свою боль.

Все лето я провел с женой и дочерью, которые нуждались во мне, и обещал им найти работу поближе к дому. Каждая секунда имела значение. Если бы я мог избавиться от страшных воспоминаний, сократить на 40 минут дорогу на работу, провожать в школу и встречать свою дочь, это значило бы для меня очень много.

Когда вы всего себя отдаете работе, это значит, что вы отдаете и свою боль.

Поэтому в сентябре я перешел в Старшую школу Уолтон. Она располагалась так близко от нашего дома, что я мог навещать Лизетту каждую перемену. Было таким большим облегчением не видеть шкафчик и место Виктора в классе, что я даже не попытался узнать больше о школе, где мне предстояло работать. Школа Уолтон занимала одно из последних мест во всем штате.

Когда я в первый день прошел через металлодетектор на входе, то подумал только: пусть несчастья закончатся. Пусть моя жизнь станет хоть немного лучше. Позвольте мне отдать долг здешним ученикам и моей семье.

Глава 5
Как нарциссы остановили драку и произвели революцию в образовании

Осень 2004 года. Новая школа была четырехэтажным, огороженным забором зданием, предназначенным для 1800 учеников, но набитым под завязку почти четырьмя тысячами. Дипломы об окончании получали примерно 17 процентов. На самом деле школу собирались закрыть – о чем я не знал, пока не начал работать, вернее, не хотел знать. Двумя годами ранее мэр Блумберг задумал проверять городские школы и увеличил в них количество сотрудников службы безопасности, чтобы укрепить дисциплину. Он хотел упорядочить и обновить устаревшую систему и сделать школы малочисленными. Я не мог не согласиться, что, в принципе, необходимо изменить систему, доказавшую свою несостоятельность для многих детей. Но Блумберг и его реформаторы не предвидели, что для внедрения новой школьной системы потребуется время.

Едва переступив порог школы Уолтон, вы погружались в хаос. Впрочем, для этого даже не нужно было входить в здание. Исчерканные граффити и облезлые стены говорили что угодно, кроме «Добро пожаловать». На парковке не было никакого порядка и часто возникали ссоры из-за мест.

Толпы учеников болтались снаружи, потому что на входе образовывались огромные очереди. Бесстыдные сексуальные выходки вы могли наблюдать повсюду, совершенно открыто. Здание и двор тонули в клубах дыма от марихуаны. Внутри классы были переполненными, шумными и беспорядочными.

Сотрудники никуда не ходили без раций, настроенных каждая на свой канал. Радиопрограммы и объявления гремели безостановочно. Стены были покрыты бледной краской, которая казалась наляпанной кое-как. Было ощущение, что у всех есть более неотложные дела, чем их прямые обязанности. Все в этом здании было предназначено для контроля, но попытки любого управления оканчивались ничем. Нигде не было даже намека на порядок. Это был сущий бедлам.

В школе постоянно находились 18 вооруженных полицейских, 38 сотрудников службы безопасности (тоже полицейских, но безоружных) и 17 работников школы, в чьи обязанности входило поддержание дисциплины. Меня поставили главным над ними всего через несколько недель после начала работы. Причина заключалась не в том, что я высок и атлетически сложен. Просто

я был знаком со многими учениками, еще когда они учились в средней школе того же района. Эти дети – теперь уже молодые люди – знали меня, и знали, что я забочусь о них.

Мои дополнительные обязанности заключались в поддержании дисциплины, но я больше занимался налаживанием взаимоотношений. Моей целью стало отделение несогласных от некомпетентных, а потом применение к каждой группе своей стратегии обучения. Это немедленно навлекло на меня гнев тех, кто желал моментального установления закона и порядка. Но проблемы здесь были очень серьезными, и они не могли решиться в мгновение ока. Это требовало времени. Я вспоминал свою работу в школе Южного Бронкса и наставника Стэна Цукера.

Полицейский фургон всегда дежурил перед входом в школу, чтобы перевозить в полицейский участок целые компании учеников ежедневно. Это было ужасно, и полицейские периодически пускали дубинки в ход в коридорах. За тот школьный год в Уолтоне было совершено более 200 уголовных преступлений. Но даже если учеников заставали с поличным, они смотрели на меня как на союзника. Они просили полицейских повременить с наручниками, потому что заметили где-то меня: «Эй, мистер Ритц! – кричал задержанный ученик. – Как ваша жена? Как Микаэла?»

Но даже такие отношения с учениками не гарантировали мира в моем классе. В любой момент в этом переполненном здании мог вспыхнуть мятеж. Косого взгляда или случайного слова было достаточно для драки.

Я не знал, что вызвало конфликт между двумя учениками в тот обычный октябрьский день. У меня не было времени это выяснять. Когда я увидел, как здоровенный парень и такая же корпулентная девица вскочили на ноги, отбросив стулья, то понял, что драка не за горами. Я был уверен, что девица будет биться насмерть, и встал между ними, одновременно не давая вмешаться другим. Уже готовый позвонить и позвать на помощь (телефонная связь была очень ненадежной), я вдруг заметил мальчика по имени Гонзало, засунувшего руку за батарею. Дальше все происходило как в замедленной съемке.

Он пошарил в извлеченной коробке и достал… цветы. Десятки ярких желтых нарциссов на длинных зеленых стеблях. В руках Гонзало они сияли, как маленькие солнышки.

Весь класс замер, словно он достал кролика из волшебной шляпы. Цветы выглядели неожиданно и неуместно при электрическом освещении. Кулаки мгновенно опустились. «Что за…» – подумал я. Ребята немедленно начали расхватывать нарциссы, чтобы подарить их подружкам. Девочки не отставали,

каждой хотелось заполучить стебелек и отнести домой, матери. А учитель естественных наук в моем лице пытался понять, что, черт побери, произошло.

Я даже не подозревал, что эти цветы были желтыми нарциссами, когда несколько недель назад спрятал коробку луковиц за батареей в классе. Я не знал, что с ними делать, и не ожидал, что тепло от батареи пробудит луковицы к жизни. Ребята, которые жили по соседству в каменных джунглях, недоумевали не меньше меня. Они только что испытали так называемый «обучающий момент», как говорят педагоги.

Это было не чудо, а сама природа. Как удивительно! Теперь у нас была загадка, требовавшая решения, настоящая модель научного расследования. Удивительное превращение стало обучающим моментом для всех нас.

Я не мог допустить, чтобы такой великолепный момент пропал даром, и немедленно внес его в план урока на следующий день. Мои ученики так трогательно отреагировали на появление цветов, что я был задет за живое. В первый раз за несколько недель я почувствовал слабый проблеск надежды. Я бы ни за что не позволил этому чувству закончиться вместе с уроком.

> Как удивительно! Теперь у нас была загадка, требовавшая решения, настоящая модель научного расследования.

Позже я решил внимательно обследовать коробку и разобраться, кто же прислал мне эти луковицы. Внутри обнаружилось письмо. Оказалось, что посылка пришла от голландской компании BK Bulbs, которая бесплатно раздавала луковицы нарциссов и приглашала нас на мероприятие «Ньюйоркцы – паркам», которое намечалось всего через неделю в Парке По. Идея заключалась в том, чтобы ученики и жители собрались на субботник, посадили эти луковицы и украсили парк.

«Ребята, хотите пойти в парк?» – спросил я учеников на следующий день.

«Конечно!» – закричали все без исключения.

Не предполагалось, что луковицы станут цветами в октябре. Было задумано, что они останутся в земле, куда мы посадим их, до самой весны. Но, поскольку я закрутился и засунул коробку под батарею, мы принесли на субботник кое-что особенное. Наши цветы будут украшать парк в День благодарения и до самых морозов. Назовите это везеньем новичка. Ясно, что мы были новичками во всем, что касалось садоводства.

Парк По находится всего в нескольких кварталах от нашей школы. Он попал в список национального исторического

наследия, потому что там стоит маленький незаметный домик, в котором жил Эдгар Аллан По, пока писал свое последнее стихотворение «Аннабель Ли». Большинство моих учеников ничего не знали об Эдгаре По, но все без исключения любили Парк По.

Для нашего района парк был очень важным местом. Во-первых, в нем всегда собирались люди – иногда по хорошим поводам, иногда не очень. Геи и лесбиянки считали это место безопасным для своих встреч.

Бандиты и торговцы наркотиками тоже использовали его, но обычно не для разборок. По ночам парк становился пристанищем для бездомных. Днем семьи устраивали здесь пикники или приводили детей поиграть на площадке. Многие мои ученики назначали здесь свидания или собирались покурить травку. Двадцать лет назад я встречался здесь с Лизеттой. В Бронксе, этой уменьшенной версии Нью-Йорка, Парк По был нашим Вашингтон-сквером.

Одиннадцать из моих 17 «комнатных» учеников явились на мероприятие утром в субботу. Войдя в ворота, мы встретили рабочих городского хозяйства и большую группу взрослых добровольцев с кипой перчаток, мусорных мешков и лопат. Здесь же были насыпаны горы земли и приготовлены тысячи, десятки тысяч луковиц. Мои ученики были единственными представителями молодежи, которые пришли помочь. Все должны были записаться, и добровольцы с энтузиазмом приветствовали каждого помощника.

«Вы также становитесь участниками лотереи!» – сказала одна из организаторов, собирая наши подписи в своем блокноте.

Сначала мы должны были очистить парк от мусора, и меня поразило, с каким рвением мои ученики приступили к работе. Никто не стоял в стороне; все активно помогали, выполняя и отдавая поручения, и были членами одной команды.

Когда дело дошло до посадки, и вовсе произошло чудо. Они побили все рекорды и работали лучше остальных, вместе взятых. Мои ученики не признавали никаких перерывов и страстно хотели закончить работу, неважно, сколько времени это займет. Нас засыпали комплиментами, и в этом даже не было моей заслуги – ребята действительно отлично работали.

Даже наркоторговцы останавливались, улыбались и кивали им.

Чем дольше мы работали, тем лучше выглядел парк. Результаты были столь очевидны, что привлекали всеобщее внимание. Не каждый день увидишь 11 городских ребят, которые трудятся вместе, и людям это нравилось. Пожилые

останавливались, чтобы сказать нам, как приятно видеть детей в парке. Неожиданно мои ученики получили одобрение со стороны общества вместо привычных недоверчивых взглядов.

В конце мероприятия два ученика выиграли призы в лотерею. Один – пару кроссовок, а другой – билеты в первый ряд на концерт в Центр Линкольна, где будут выступать танцоры сальсы, которые оказались любимой группой бабушки счастливчика. Он был в восторге. Приз заключался не только в билетах на концерт. К ним прилагался лимузин с шофером, который должен был отвезти туда и обратно ученика и его бабушку! Вот это было событие, на которое он никогда бы не попал. Выигрыш глубоко тронул мальчика. Этот жесткий уличный парень вернулся с концерта другим человеком. Он подарил огромное удовольствие женщине, которая вырастила его, и все это началось в школе.

«ЭЙ, РИТЦ! СМОТРИТЕ! МЫ В ГАЗЕТЕ!» – кричал Питер. Разумеется, в утреннем выпуске в понедельник была огромная статья о посадке нарциссов, а также фотографии ребят с перечислением их имен. Для них это было очень круто. У родителей и опекунов теперь появилась вещь, которую можно с гордостью прикрепить на холодильник, и другие ученики нашей школы тоже ходили под впечатлением.

Те шесть учеников моего класса, которые не пришли в субботу, теперь жестоко страдали. Это было даже лучше – я получил средство мотивировать их и собирался непременно его использовать.

«Хм, что-то я не видел тебя в субботу, – говорил я пропустившему ученику. – Мы можем организовать еще какое-нибудь мероприятие, но ты уверен, что захочешь участвовать?»

Для них событие стало экстраординарным. В этом классе было немало подростков заброшенных и никому не нужных. Некоторые в буквальном смысле не смогли бы прочитать учебник, и это после десяти с лишним лет обучения в государственной школе. Всю жизнь этим ребятам внушали и вдалбливали, что они ни на что не годятся. Некоторые в конце концов ушли в себя. У других почти не было тормозов, они могли сорваться в любой момент, стоило вам отвернуться.

Многие испытали такое, что невозможно представить в столь юном возрасте. Мама одной девочки продала всю ее одежду и гигиенические прокладки, чтобы быстро получить наличные. Другая ученица вернулась из школы и обнаружила на месте дома пепелище – кто-то оставил трубку с крэком тлеть на матрасе. Эти подростки уже понимали, что родители, бабушки или другие опекуны сдали их в школу, только чтобы получать социальное пособие. Одним из условий было обязательное посещение

ребенком школы, хотя бы периодически. Несмотря на то что ребята выглядели типичными уличными подростками, это были большие дети. Даже те, кто носил оружие и имел приводы в полицию, реагировали как детсадовцы, когда я читал им вслух разные истории. Они буквально впитывали любовь и внимание, как пропитывается водой сухая губка.

> Эти подростки уже понимали, что родители, бабушки или другие опекуны сдали их в школу, только чтобы получать социальное пособие.

Я очень рассчитывал на отношения, которые мы построили во время похода в парк. Это был отличный путь к сердцам ребят. Организация «Ньюйоркцы – паркам» забрасывала нас листовками с приглашениями на аналогичные мероприятия во всех точках города. Мы были загружены работой, по крайней мере, до конца столетия.

Но сначала я решил, что нашей команде не помешает официальный статус.

«Граффити и бандитская символика исчезают, не успев высохнуть. Я даю вам возможность оставить прочный след в памяти нашего района, и след этот будет чрезвычайно положительным, – объявил я в понедельник. – Каждый найдет на парте форму заявления. Будем создавать «Зеленые Граффити». Мы сделаем наш район красивым. Для этого найдем самые грязные и запущенные уголки, очистим их от мусора и посадим цветы. Если вы хотите присоединиться к команде «Зеленых Подростков», заполните форму анкеты».

«Вы что, серьезно?»

«Конечно. Нам потребуется немало усилий, чтобы стать командой, и мне нужны серьезные люди. Я хочу, чтобы все присоединились, но только в том случае, если вы ответственны и готовы работать. Так что я буду выбирать только самых лучших».

Кэлвин недоверчиво ухмыльнулся. «Вы думаете, что мы захотим пачкать руки? Я-то точно нет», – сказал он. Это был не подросток, а гора мускулов, без грамма жира. Если кто-нибудь в этом классе и выглядел пригодным для грубой физической работы, так это Кэлвин. Он пропустил наш субботник и прекрасно знал, что кто-то другой выиграл кроссовки в лотерею.

«Не переживай, Кэлвин. Грязь смывается. Ребята, у вас есть шанс сделать кое-что выдающееся для своего района. Это надолго».

Кэлвин пробормотал себе под нос: «Держи карман шире».

Я объявил, что буду собирать анкеты до четверга. На

следующий день, в начале дня, я заметил, что мои «отличники» переглядываются украдкой, гадая, кто собирается подать заявление. Я решил им подыграть.

В заявлении предлагались вопросы, ответы на которые показали бы настойчивость и целеустремленность, а не академические навыки. Я попросил учеников, чтобы они рассказали:

Почему ты достоин стать членом команды?

С какими проблемами ты столкнешься, когда будешь работать в команде?

Чем может помочь команда тебе лично?

Знаешь ли ты какое-то конкретное место, которое тебе хотелось бы привести в порядок?

Что мы должны знать о тебе?

Чем ты отличаешься от других людей?

Все эти вопросы помогали ученикам разобраться в себе и сообщить мне о своих талантах. То, что делало их особенными, я хотел подчеркнуть больше всего. В конце концов выяснилось, что у всех есть какое-то место по соседству, которое им хотелось бы благоустроить. Это было для меня настоящим открытием. И все это были вещи абсолютно выполнимые.

Все до единого в моем классе подали заявления, даже Кэлвин. «Я решил дать вам шанс, мистер Ритц, – сказал он. – Вы прикольный чувак, и я думаю, что вы придумаете что-то интересное».

Утро в тот четверг началось с небольшой инсценировки. Я знал: недостаточно просто сказать им, что все они приняты в команду. Это было бы скучно, и они бы догадались, что я заставил их зря заполнять заявления. Я выбрал иной путь.

«Я получил пару сотен заявлений на участие в программе, поэтому мне нужно несколько дней, чтобы с ними разобраться, – объяснил я. – У нас даже есть заявления из Естественно-научной школы Бронкса. Я попросил двух настоящих садовников помочь мне выбрать достойных, потому что эти люди будут нам помогать».

Некоторые из ребят явно скисли. Я поставил их в один ряд с учениками соседней *элитной* школы? Я что, предатель? У них же нет ни малейшего шанса.

Два профессиональных садовника, о которых я вскользь упомянул, были люди, встретившиеся мне в группе «Ньюйоркцы – паркам». Я не отличаюсь застенчивостью и не боюсь обращаться за помощью в реализации моих сумасшедших проектов, а помощь мне всегда нужна. Разве я знаю, как запускать программу по разведению садов? Я даже не смог сразу распознать нарциссы.

Парни, которых я рекрутировал, пришли в школу, чтобы помочь мне донести до детей важные новости. Я попросил школьного секретаря вызвать первого из заявителей, Хосе, в приемную. Когда он пришел, ожидая всяческих неприятностей, секретарь показал на садовников и сказал, что они хотят поговорить.

Я стоял рядом, готовый представить их друг другу.

«Хосе, вот Даррелл Пенн и Поль Сойер. Они прочитали твое заявление и хотели бы поговорить с тобой лично».

У Хосе отвалилась челюсть. Он не мог вымолвить ни слова.

Перед ним стояли вовсе не пожилые белые садовники в шляпах и с лопатами. Мои рекруты были молодыми, симпатичными, хорошо образованными афроамериканцами. Они моментально вызвали доверие у Зеленых Подростков – и у меня.

«Привет, Хосе. Мне правда понравилось твое заявление, – начал Даррелл. – Ты написал, что любишь учиться новому, и мне кажется, это здорово. Научиться сажать растения и планировать ландшафт – отличное желание, и это будет прекрасным опытом, если ты потом задумаешься о своей карьере после школы». Услышать такое от крутого, разумного парня, который выглядит точь-в-точь как ты и твои одноклассники, – это, скажу я вам, стоит многого.

«Похоже, ты всерьез намерен работать как следует. Мы решили включить тебя в команду Зеленых Подростков, – добавил Поль. – Поздравляем! Добро пожаловать на борт. Ждем с нетерпением, когда начнем вместе работать».

Поль достаточно хорошо знал этот район, чтобы найти верные слова. Все было обставлено таким образом, словно Хосе выиграл приз и его вручили лучшие в мире судьи.

Весь день мы продолжали в том же духе, и назавтра тоже. Мы все организовали так, чтобы ученики могли обмениваться впечатлениями и сравнивать отзывы о себе.

«Тебя приняли?»

«Да нет, меня еще не вызывали. Думаешь, у них еще есть места?»

«Не знаю. Ну, удачи!»

В конце концов мы объявили имена тех, кто прошел отбор в команду Зеленых Подростков. И знаете что? Все 17 учеников попали в список. Воздух в классе буквально звенел от напряжения.

«Вы можете поверить, мистер Ритц? – спросил Хосе. – Нас всех взяли!»

«Действительно, здорово! – ответил я. – Должно быть, у каждого из вас нашлось что-то особенное, потому вас и приняли».

Я видел, как ученики обменивались взглядами и перемигивались. Я подвел итог: «Подумайте об этом. Люди, которые вас вообще не знали, нашли в ваших заявлениях нечто такое, что смогли сказать – ого, это лучшие из лучших».

Чтобы войти в школу, нужно было миновать рамки металлодетектора и пройти проверку вооруженной охраны. Мальчики в одну очередь, девочки в другую. Рюкзаки и обувь долой, чтобы никто не мог спрятать оружие. Мальчики должны были также снимать ремни. Когда четыре тысячи учеников заходили в школу, рассчитанную на половину этого количества, процесс мог занять 45 минут. Но если ты попал в конец очереди и опоздал, хоть и подошел вовремя, это не считалось уважительной причиной. Стоя в этом хвосте, голодные и злые ребята не разговаривали и даже не смотрели друг на друга. От скуки они порой переставляли белые пластиковые буквы на старой доске объявлений, складывая из них, конечно, «пошли все на…».

Кэлвин первым из команды Зеленых Подростков обратил внимание на вход в школу. «Местечко так себе, – объявил он в одно прекрасное утро. – Ни травы, ни цветов. Даже деревья какие-то скучные. Зеленая тоска».

От дома Кэлвина до школы можно было дойти пешком, но он редко приходил вовремя. Обычно он даже не пытался. Я узнал, где он живет, и как-то появился у него на пороге, бодрый и веселый.

«Да уж, от вас не спрячешься, мистер Ритц», – сказал Кэлвин.

«Не хочу потерять тебя», – ответил я и увидел, как уголки его рта поползли вверх. Когда Кэлвин улыбался, улыбка разъезжалась от уха до уха. Я вспомнил, как сам застенчиво улыбался Стэну Цукеру, когда он показывал, что высоко меня ценит.

Мы начали расчищать залежи грязи у входа в школу и готовить клумбы для цветов и розовых кустов. Каждое новое задание вызывало интерес.

«Почему компост нужно закапывать?» – спросила Кристел.

«А откуда вообще эта штука берется?» – добавил Порш.

«И почему компост воняет не так, как грязь?» – поинтересовалась Пришиз.

Взявшись за лопаты и тачки, мои ученики узнали, что все можно утилизировать. Остатки продуктов, листья и трава становятся ценным удобрением. Не нужно ничего выбрасывать, даже грязь. Представьте их реакцию, когда они обнаружили, что лучшая почва в мире – черное золото – это слоновий навоз. Я раздобыл его у парня из зоопарка Бронкса и ничего не говорил ребятам, пока они не закопались в этот субстрат по уши – но было

уже поздно.

> Чем больше мои ребята пачкают руки, тем лучше они видят мир вокруг себя.

Эти ребята почувствовали себя особенными, работая только простыми инструментами и лопатами. Первый раз в жизни им дали в руки то, что оставалось недоступным для всех остальных. Более того – они получили таких наставников, как Даррелл и Поль. Они здорово работали в паре: Даррелл был студентом Принстона и обожал порассуждать о пользе образования. Он не только учил ребят азам садоводства, но и был для них прекрасным примером. У Поля была потрясающая работа – с премиями – в нескольких километрах от школы: ухаживать за местными парками. Он знал дворы этих ребят лучше, чем они сами, и пользовался огромным авторитетом. Вот вам шанс – поставить молодых людей с черным цветом кожи, членов команды, на ступень выше таких же молодых людей, но *не* членов команды.

Чем больше мои ребята пачкают руки, тем лучше они видят мир вокруг себя.

«Эй, мистер Ритц, как растение может прорасти через трещину в тротуаре?» – поинтересовался Льюис.

«Я видел, как на крыше товарного поезда выросла трава. Как она туда попала?» – спросил Франклин.

Подобные вопросы вызвали бурные обсуждения – о семенах, о жизненном цикле растений и их привычках. Мы говорили о науке, но также делились мыслями о стойкости живых организмов и о том, как они выживают и даже процветают в тяжелых условиях. Всем были очевидны параллели между растениями и людьми.

Когда мы привели в порядок вход в школу, то приступили к заброшенной территории за школьной столовой. Мы выкорчевали разбитый цемент, насыпали землю, а потом засадили ее травой и цветами. Ребята из других классов стали выходить во двор, чтобы съесть свой ланч или просто подышать воздухом, и это принесло моим Зеленым Подросткам долгожданное признание. Тогда я на целый день забрал ребят из класса, так как мы задумали особый проект.

Утром я вывел учеников во двор школы, где они с удивлением обнаружили гору материалов. Там были пластиковые соломинки, сломанные карандаши, ручки, в которых кончились чернила, и другой хлам. «Кто мне скажет, как можно использовать все это, чтобы узнать время?» – спросил я. Ребята не поняли вопроса. «У меня время здесь», – сказал Франклин, показывая на часы.

«И еще можно узнать время по звонку», – добавила Кристел.

Они поняли, что затевается нечто особенное, когда я начертил на земле круг и воткнул в центр соломинку. «Что вы видите?» Теперь они заинтересовались, сгрудились вокруг и смотрели, как тень следует за солнцем. Так мы познакомились с солнечными часами. Отследить траекторию движения солнца таким способом было все равно что открыть секретный код. Позже я наблюдал, как мои ученики забегали во двор перед уроками, чтобы проверить «настоящее» время и убедиться, что солнце все еще работает. Они задавали вопросы, и мы могли перейти к изучению Солнечной системы, древних цивилизаций и искусств. Из обычного хлама мы соорудили прекрасные солнечные часы, превосходные сами по себе, но еще и действующие!

Когда мы привели в порядок территорию вокруг школы Уолтон, то стали искать другие объекты для приложения сил во время занятий и после школы. Скучные деревья у входа, на которые жаловался Кэлвин, стали нашим наглядным пособием для урока обрезки сухих веток. Хороший «древесный хирург» может в мгновение ока превратить сухое полумертвое дерево в здоровое и покрытое свежими листьями. Когда ребята услышали, что они могут зарабатывать до 45 000 долларов в год на обрезке деревьев в городе, то ученики «хирурга» выстроились в очередь, вооружившись рабочими рукавицами. Они рвались учиться изо всех сил.

> Каждое важное знакомство в этой жизни находится в одном телефонном звонке, одном шаге или в одном секретном кодовом стуке в дверь.

«Что вы скажете, если мы сдадим экзамен на сертификат?» – спросил я.

«Ничего себе… прямо в школе?»

«Я знаю одного парня», – сказал я.

Со мной всегда так.

Если я не знал одного парня, то был знаком с одной дамой, которая знала одного парня; или знал сводного брата лучшей подруги моей тети, который знал одного парня. Каждое важное знакомство в этой жизни находится в одном телефонном звонке, одном шаге или в одном секретном кодовом стуке в дверь.

Всегда находились консультанты или инструкторы, которые соглашались прийти ко мне в класс и помочь. Чаще всего это были специалисты по найму, которым требовалась хорошая команда. В их интересах было обучить этих молодых людей и потом поручить им работу, а не нанимать сотрудников из других

городов или устраивать платные тренинги для нового персонала. В итоге каждый ученик получил сертификат, который гласил: этот человек закончил курсы по обрезке деревьев.

Мои ребята по достоинству оценили сертификат, который позволял зарабатывать деньги. В отличие от дневника, он показывал, что они на самом деле умеют делать, а не сколько часов они отсидели в классе. Мы посадили еще деревья на школьной территории, просто для того чтобы иметь больше тренировочных объектов. У нас был план: все время быть очень, очень занятыми.

Мы не могли выбрать лучшее время. Мэр Блумберг только что предложил ньюйоркцам посадить миллион деревьев в наших пяти округах. Это была идея создать новый, зеленый, великолепный Нью-Йорк – город, достойный грядущего XXI столетия. Содействие озеленению планеты – это прекрасно, но у меня была другая цель. Я старался прибрать к рукам большую часть саженцев, предназначенных для города. У нас была команда, которая могла сажать деревья и ухаживать за ними. Местные организации типа «Деревья Нью-Йорка» горели желанием сотрудничать со мной и моими ребятами. Эта идея приносила нам доллары и ощущение смысла жизни.

Всего за одно полугодие школа преобразилась. Она стала выглядеть намного аккуратнее, и мы испытали чувство огромного удовлетворения от выполненной работы. Но ученикам пришлось ждать весны, чтобы в полной мере насладиться плодами своих усилий – у нас больше не было припрятанных за батареей луковиц, которые принесли бы немедленную радость. Это тоже входило в мой план. Теперь у моих учеников была причина вернуться после зимних каникул, остаться в школе до весны и увидеть, как все вокруг зацветет.

Хотя мои Зеленые Подростки любили работать в школе, но истинное удовольствие они испытывали, когда выходили *за* территорию да еще получали вознаграждение, а не взыскание. Мы подписывались на все и везде – как только появлялась возможность добровольно принять участие в каком-то мероприятии по украшению Бронкса, мы были тут как тут.

Моя дочь Микаэла постоянно приходила в школу Уолтон, как и в ту школу, где я работал раньше. Она с удовольствием хваталась за любую возможность потусоваться с папой. Когда она заканчивала начальную школу, то стала присоединяться к нам и считала здоровенных Зеленых Подростков своими старшими братьями и сестрами. Все до одного защищали ее и следили, чтобы никто не обидел дочку мистера Ритца. Мои ученики были

нормальными ребятами в том возрасте, когда бушуют гормоны и агрессия – мальчики враждовали с кем-то, у девочек были свои драмы и трагедии, но все они дружно улыбались худенькой малышке с большим рюкзаком. И Микаэла улыбалась им в ответ.

Мы хорошо готовили свои зеленые проекты. Все до единого прилагали к ним руки. Микаэла копалась в земле наравне с остальными, счастливая, что ее приняли в компанию больших ребят. Она так усердно работала, что подавала пример остальным, и они тоже старались, чтобы не разочаровать малышку. И каждый раз, когда Зеленые Подростки заканчивали проект, они находили время, чтобы полюбоваться плодами своего труда. Мы многому научились, и результат получался отличный. Мы были одной семьей.

Микаэла, казалось, не замечала внешнего антуража своих коллег – всех этих пирсингов, татуировок и грубости, которые раздражали многих взрослых. К ее чести, она никогда не смотрела свысока ни на прежних шестиклассников, ни на нынешних старшеклассников, которые так и не научились читать. Кстати, сама Микаэла протоптала дорожку в соседнюю библиотеку на Седжвик-авеню. Она глотала книги, как мои ученики фастфуд, поп-культуру и все, что подбрасывали им средства массовой информации.

Еще совсем маленькой Микаэла поняла, что мои ученики столкнулись с трудностями, которых никогда не было в ее жизни. Один особенно выделяющийся парень с красной прядью в волосах вел себя весьма раскованно, всем своим видом показывая, что для него не существует авторитетов. Он очень удивлялся, когда я обращался к нему со словами «пожалуйста» и «спасибо». Моя дочь была первой, заметившей перемены в этом гражданине. «Он стал мягче, – сказала она мне. – Я думаю, он понял, что тебе действительно есть до него дело». Я наблюдал, как она работала в паре с другим парнем, у которого были большие проблемы с учебой. Ему на все требовалось больше времени, чем остальным. Но за пределами класса в его распоряжении было все время мира. «Ты лучше всех сажаешь семена!» – сказала ему Микаэла. Парень просиял.

Чтобы показать моим трудолюбивым ученикам, как может выглядеть облагороженный ландшафт, я организовал экскурсии в интересные места, например, в Вудлоун Семетри в Бронксе – историческое кладбище для богатых и знаменитых ньюйоркцев.

Для поддержания в порядке довольно большой территории, засаженной деревьями, требовалось немало профессиональных и хорошо оплачиваемых садовников. Ученики с огромным удивлением рассматривали могилы Майлса Дейвиса, Германа

Мелвилла, Дюка Эллингтона, а также выживших пассажиров «Титаника». Урок ландшафтного дизайна превратился в экскурс в историю.

Это было также поводом задуматься о прожиточном минимуме. Проходя мимо великолепных обелисков и мавзолеев, построенных богатыми семьями, ребята делали собственные выводы о классах и социальной справедливости.

«Да уж, богатые получают лучшие места даже после смерти!» – заметил Франклин, и его одноклассники согласно кивали. Все эти впечатления складывались в осознание себя и интерес к миру.

Усилия Зеленых Подростков приносили все более ощутимые вознаграждения. Даже самые скептически настроенные ребята превратились в приверженцев нашей работы. Дети, которые никогда не добивались положительных результатов в классе, теперь могли видеть плоды своего труда. Они впервые почувствовали внутреннюю мотивацию. Теперь эти ребята трудились не за оценки и золотые «звездочки», и даже не за то, чтобы я одобрительно погладил их по голове. Они ставили собственные цели и старались идти до конца.

«Мистер Ритц говорил, что мы можем сделать нечто выдающееся для своего района, – вещал Кэлвин своим одноклассникам, а я случайно его подслушал. – Это правда. Что бы он ни придумал дальше, я буду участвовать».

Тяжелый труд пробуждает волчий аппетит. Я поддерживал в себе запасы горючего, регулярно наведываясь в ближайший фастфуд или в какую-нибудь забегаловку, которых было немало под железнодорожным мостом на Джером-авеню, рядом со школой Уолтон. Больше всего мне нравился надежный китайский магазинчик, где я часто покупал лапшу для тех учеников, которым не хватало денег на ланч. То же самое было в испанском ресторанчике, по вечерам превращавшемся в клуб. Я не понимал, почему ребята подкалывают меня, а потом выяснилось, что там находится популярный рынок проституток.

Автомат с шоколадками на углу был моей палочкой-выручалочкой во время утренних перемен.

Уличный торговец продавал бумажные стаканчики с замороженной кокосовой стружкой, заправленной вкусовыми добавками банана, вишни, манго и других фруктов, всех цветов радуги. Я не мог устоять перед этим лакомством. В трех кварталах от школы готовили жареных кур из всех уголков Соединенных Штатов. Здесь у меня был свой интерес: я решил попробовать курицу из каждого штата страны.

Я стремительно прибавлял в весе. На 100 килограммах мои футболки размера XL начали чувствительно сжимать шею. Вес прибывал по одному кило, и я ничего не замечал. Но прибавка была очевидной.

> Эти ребята трудились не за оценки и золотые «звездочки», и даже не за то, чтобы я одобрительно погладил их по голове. Они ставили собственные цели и старались идти до конца.

У меня подскочило кровяное давление. Вместо изменений в питании или упражнений врач прописал мне лекарства. Я принимал столько таблеток, что в одно прекрасное утро перепутал их. Последнее, что я помню, – это как приехал в Уолтон, вместо того чтобы отвезти в школу Микаэлу. Я очнулся в машине «Скорой помощи», сжимая в руках телефон. Стало очевидно, что я больше не был жилистым баскетболистом. Я был слишком занят, чтобы заботиться о себе. Но даже отделение интенсивной терапии не убедило меня обратить внимание на свое здоровье.

Пока мы занимались озеленением, проблем в школе не убавилось. Коридоры были так переполнены, что ученики буквально протискивались мимо друг друга, чтобы перейти из одного класса в другой. Наполняемость здания доходила до 194 %. Это был какой-то товарный склад, а не школа. Я слышал, как студенты прокладывают себе путь в мой класс. Из коридора раздавалось: «Простите. Простите», – и так всю дорогу по лестнице между вторым и третьим этажами. Эта смесь была взрывоопасной: достаточно слегка удариться локтем, чтобы приличное «Простите» превращалось в «Пошел на…!».

И все же мы невооруженным взглядом видели колоссальный прогресс. Только в моем классе посещаемость увеличилась с 40 % до 90 %. Единственное общее собрание школы, организованное в том учебном году по инициативе префекта Бронкса, было праздником в честь моих Зеленых Подростков. Перед всей школой каждому члену команды вручили награду.

Мало-помалу, растение за растением, мы создали вокруг школы более живую обстановку. Несмотря на шум проносящихся поездов, грузовиков и топот ног 4000 учащихся, вы могли выйти на крыльцо и услышать пение птиц. Когда наши посадки укоренились, вся школа словно проснулась от долгого зимнего сна.

А потом мы встретили Гнома-Тихогрома[12] собственной персоной!

«Говорят Парки Бронкса» – так называется местная традиция,

которая существует уже более двадцати лет. Это ежегодная однодневная конференция, спонсируемая администрацией префекта Бронкса. Она привлекает общественных деятелей, политиков, защитников окружающей среды и всех неравнодушных к проблеме зеленых насаждений. Меня и моих Зеленых Подростков пригласил колледж Леман, расположенный по соседству. Мои ребята были единственными школьниками на мероприятии. До сих пор никому не приходило в голову приглашать учащихся, хотя парки создавались изначально именно для детей и подростков. Никто из нас раньше не переступал порога колледжа Леман. Между этими учебными заведениями словно стояла невидимая стена, хотя их разделяло не более 250 метров.

Русс Лекаунт, житель Бронкса в третьем поколении, сперва не понял, что эти подростки из трущоб в зеленых футболках делают на конференции парков. Он внимательно слушал, как мы с учениками рассказываем о благоустройстве Парка По, нашей школьной территории и других мест неподалеку. В перерыве он подошел к нам, протянул мне руку и сказал: «Я собираюсь сделать вас героем».

Вероятно, первый раз в жизни я потерял дар речи. Что может сделать старый лысый белый господин в красных подтяжках, черных армейских ботинках, фланелевой рубахе и штанах с высоким поясом? Что он предложит мне и моим ученикам? Русс был не просто белым, он был сверкающим в буквальном смысле! Я пожал ему руку, но уже собрался повернуться и убежать. Эта встреча была мне абсолютно не нужна.

Но оказалось, что Лекаунт организовал свое «зеленое граффити» в попытке ограничить преступность, наркоманию и незаконные свалки, которые грозили уничтожить его район. Он хотел превратить заброшенную улицу в общественный сад. Лекаунт достал сотни саженцев, которые теперь требовалось посадить в землю. «У меня есть деревья, кустарники и лопаты. У вас есть дети. Как насчет объединения усилий?» – спросил он.

Конечно, как я мог отказать? Это было то, что надо.

Когда я узнал Лекаунта получше, то проникся уважением к его профессиональной компетентности. Этот парень знал все о своих растениях. Он потратил много времени, чтобы изучить технику разведения и выращивания, и теперь жаждал поделиться полученными знаниями. Помимо этого, у него было еще много интересного для нас.

К тому моменту мои ученики уже были достаточно грамотными ландшафтными дизайнерами, чтобы взяться за крупный проект. В Уэйкфилде, где жил Лекаунт, мы столкнулись

с обескураживающими проблемами. Это северная часть Бронкса, где заканчиваются 2 и 5-я линии метро. Два десятка лет назад я ездил сюда с моими учениками из Южного Бронкса. Тогда мы всерьез опасались за свою безопасность. Теперь я вернулся с другим урожаем учеников, чтобы восстанавливать район.

В 70-е и 80-е поезда на этих линиях щеголяли самыми замысловатыми граффити в городе. Люди, игнорируя риск быть пойманными, перелезали через ограду депо и наносили на вагоны потрясающую раскраску. К моменту прибытия Зеленых Подростков район имел репутацию опасного, но другого рода. Здесь было полно дешевых магазинов со спиртным и мотелей с почасовой оплатой. Ночная жизнь депо тоже изменилась: теперь 800 сотрудников метро не работали и жаждали развлечений. Здания по соседству стали притонами для подпольных букмекеров, торговцев крэком и проституток. Один дом вообще превратился в гигантский торговый центр для нелегального бизнеса: крэк на первом этаже, героин на втором, проститутки на третьем.

Географическое расположение только усугубляло проблему. В нескольких кварталах к северу от депо находилась граница, разделявшая Бронкс и более зажиточный округ Уэстчестер, где иметь любое количество наркотика считалось уголовным преступлением. Если бы вас поймали с тем же запасом в Бронксе, вы бы отделались легким выговором. Это привело к существенной разнице в ценах. 5-долларовый пакет из Бронкса стоил уже все 25 в Уэстчестере. Поток клиентов из Уэстчестера в Бронкс не иссякал, и часто они задерживались в нашем районе, чтобы на месте употребить приобретенный товар. Между тем наркодилеры и сутенеры использовали транспортный коридор, чтобы распространять все свои товары и услуги.

Лекаунт, упрямый и несгибаемый ветеран войны с бледной лысиной и пивным животом, пытался привлечь внимание властей и соседей к творящимся безобразиям. Не колеблясь, он обвинял их в том, что происходит. Когда мои ученики впервые встретились с ним на конференции парков, один из них шепотом спросил: «Мистер Ритц, откуда он взялся? Вы уверены, что он из Бронкса?» Этот парень был так же неуместен здесь, как викинг – или Гном-Тихогром.

К его чести, Лекаунт не обращал внимания на ярлыки, которые обыватели вешали на ребят. Он ценил в них желание трудиться. Терпение его было безгранично. Когда приходилось копать, он брал в руки лопату наравне с подростками. Они работали бок о бок, и Лекаунт так и сыпал историями о старых временах. Все просто остолбенели, когда выяснилось, что его

отец, рабочий-металлург, помогал строить школу Уолтон!

Наши планы были весьма амбициозными: превратить пять кварталов заброшенной Биссель-авеню в городской сад. С одной стороны пространство было ограничено путями метро, приподнятыми над землей.

Это было безжизненное место. С другой – выстроились скромные частные дома, знававшие лучшие времена. Прежде чем что-то сажать, нужно было выгрести отсюда весь мусор.

«Пора надевать рукавицы и наколенники и закапываться в грязь», – объявил одноклассникам Кэлвин.

То, что начиналось как школьный проект, быстро стало нашей общей страстью. Мы проводили здесь все время после уроков, выходные и даже почти все лето. Первая фаза заняла у нас почти год. За 18 месяцев проект разросся настолько, что захватил ребят из других школ, взрослых добровольцев и многих ветеранов Вьетнама, живущих по соседству. К лету 2007 года я получил от города финансирование на оплату 60 рабочих мест для молодежи.

Мы начали с самых крупных проблем: с заброшенных машин, которые использовали бомжи и проститутки. Большинство этих авто уже было обобрано до последней детали и обменено на наркотики и услуги. Мы продали металлолом от 40 с лишним остовов машин и вложили вырученные деньги в покупку материалов для ограждений и теплиц.

Простая уборка мусора буквально преобразила район. «Люди проходят мимо и говорят: ничего себе, ребята, вы здорово потрудились, – гордо вспоминал потом Кэлвин. – Люди поймут, что мы тратили на это время – и будут лучше относиться к подросткам вроде нас».

Каждый этап создания сада предлагал нам практические уроки. Мы сами видели прогресс, когда сравнивали две собранных своими руками теплицы. Все практические навыки, которые мы получили, собирая первую, были использованы для строительства второй. У первой был земляной пол; пол второй был вымощен плиткой. Ребята оттачивали свое плотницкое мастерство на скамейках для пикника, прежде чем научились делать элегантные деревянные беседки.

Как только мы закончили постройку, семьи из соседних домов начали устраивать здесь свадьбы и праздники. Чтобы подключить воду, мы починили заброшенный пожарный гидрант и превратили его шланг с насадкой в поливальную установку. Мы использовали все материалы, которыми делились с нами окружающие. Не хватает досок для постройки? Вот их уже несут. Остатки от ремонта дома? Все пойдет в дело, мы ни от чего не

отказывались.

В конце концов мы перестали строить по частям и перешли к разработке полномасштабных проектов. Каким будет результат реновации этих пяти кварталов?

Когда мы начали посыпать извилистые дорожки между домами древесной стружкой, местные жители стали выходить на прогулки и выражать свое восхищение нашей работой. У нас были неограниченные запасы стружки благодаря таким городским программам, как «Вторая жизнь новогодней елки». Эти перемолотые елки нужно было куда-то девать. Все были только счастливы, что для них нашлось место в конце Биссель-авеню. Огромные горы стружки временно перегородили улицу, и машины не могли въезжать в парковую зону. Когда мы сделали дорожки, то они стали естественными ограждениями, и автомобилистам пришлось изменить свои привычные маршруты. Очень скоро местные жители начали благоустраивать свои собственные маленькие садики. Кэлвин, размышляя над долгосрочным проектом, суммировал это так: «Мы взяли это место, которое было просто свалкой, и превратили в лужайку для отдыха, пикников и развлечений».

Постепенно заброшенное место превратилось в общественное достояние. Такой наглядный проект, как Биссель-авеню, заставил моих учеников задуматься о своих навыках и умениях. Для них также было внове получать комплименты, и им это понравилось.

> Мы взяли это место, которое было просто свалкой, и превратили в лужайку для отдыха, пикников и развлечений.

Ребята, у которых были проблемы с законом, могли отрабатывать назначенные часы в наших проектах и даже получать плату за работу в летнее время. Они это оценили. Ясно, что мы придумали полезную вещь.

Известие о том, что ученики школы Уолтон благоустраивают Бронкс, быстро облетело окрестности. О нас несколько раз писали газеты, а новостная программа посвятила нам целый блок. И это было еще интереснее, чем газеты, – новостную программу могли увидеть все, даже не подписанные на специальные каналы. Ее смотрели люди по всей стране в своих гостиных, в приемной у врача или в администрации. У меня были ученики, уже осужденные условно и ожидавшие слушаний по своему делу. Когда они видели свои лица на экране, то могли уверенно говорить судьям, что стоят на пути к исправлению.

Новости по 12-му каналу повторялись целый день. Как же у

ребят прибавлялось уверенности в себе, когда они видели передачу, посвященную их работе! Они звали друзей и родственников к телевизору. Они стали ЗНАМЕНИТЫМИ!

Нас всюду приглашали, и мы никогда не отказывались. Мы участвовали в оплачиваемых работах, благотворительных и государственных проектах. Они обеспечивали материалы; мы предоставляли свой труд.

Большие проекты, такие как Биссель-авеню, занимали несколько месяцев, но многие изменения были заметны почти сразу. Мои ребята особенно любили такой немедленный результат.

Вскоре мы получили приглашение мэрии Нью-Йорка. Нас захотели наградить.

Я сказал ученикам: «Все молодые люди должны надеть галстуки».

«Но у меня нет галстука!» – воскликнул Льюис. «Можешь одолжить у меня».

«Можно мне тоже?» – спросил Рамон.

«Хорошо, поднимите руки, кому нужны галстуки».

Хм-м-м. Похоже, мне понадобится очень много галстуков.

Мы отправились в дорогой ресторан на Юнион-сквер, где мои ученики вели себя с колоссальным достоинством. Я никогда не видел их так красиво и аккуратно одетыми. Они выглядели потрясающе!

Совет мэрии пригласил нас для участия в конкурсе «Золотой Нарцисс». Это вызвало бурный восторг у ребят. В конце концов совет присудил нам эту награду. Было решено, что мы самые достойные, самые яркие представители Бронкса. У моих учеников появился шанс предстать перед публикой без обычных ярлыков. Тот факт, что члены совета по-иному отнеслись к ребятам, позволил им самим иначе посмотреть на себя. Они стали *командой, завоевавшей награду*.

Успех вызывает привыкание. Для этой группы подростков открылся новый мир – и мы были только в самом начале нашего путешествия.

Глава 6
Мы пробуем томатный сок

Весна 2005 года. Через год после наших трудов по расчистке Биссель-авеню Русс Лекаунт и один из моих Зеленых Подростков предложили мне выращивать овощи. Всем страшно понравилась эта идея. Мои ученики знали, что такое голод.

Их соседи и родственники были не понаслышке знакомы с тем, что Министерство сельского хозяйства называло «пищевая небезопасность». Это означало ограниченный или нерегулярный доступ к необходимым продуктам питания. Моим ребятам не нужен был этот замысловатый термин, они знали, что такое пустой холодильник или бурчащий желудок, даже если это был желудок друга или родственника. Меня тронуло их желание помогать окружающим. Жизнь снова и снова учила меня, что получаешь, когда отдаешь.

В первый раз, когда речь зашла о выращивании пищи, я вспомнил, какой непростой была жизнь моих учеников. Раньше я считал, что раздача бесплатного супа предназначалась исключительно для законченных алкоголиков или бомжей. Я не думал о матерях и детях, которые жили в надежде на приют и бесплатное питание. Ученики рассказали мне о социальной организации под названием «Горшки» – городская школа выживания. «Горшки» буквально спасали жизнь жителям района Уолтон, организуя экономмагазины, бесплатные столовые и ванные комнаты, а также другие социальные услуги для нуждающихся.

Я предложил ученикам помочь «Горшкам», и ребята горячо меня поддержали: «Мы тоже можем быть учителями в школе выживания? Круто!» Дети были полны сочувствия. Но, когда я начал излагать идеи о городском огороде на Биссель-авеню, где можно выращивать продукты для приютов, ученики уставились на меня, словно я приглашал их в полет на Марс. Огородничество было так далеко от их понятий, что казалось какой-то фантастикой, почти сумасшествием.

Честно говоря, многие из моих учеников ставили знак равенства между сельским хозяйством и рабством. Они удивились, услышав, что сто лет назад Бронкс был знаменит фермами и овощными теплицами. Позже, во время Второй мировой войны, здесь было много Садов Победы, которые организовали патриотично настроенные жители.

Ученики из семей иммигрантов рассказали об оставшихся

дома родственниках, имевших свои огороды.

«У моей бабушки посреди обеденного стола стоял огромный горшок с авокадо. Это был ее вклад в сельское хозяйство», – сообщил Льюис.

В каком-то смысле мы все вернулись к своим корням, когда посадили овощи в первой теплице недалеко от железнодорожных путей.

Была весна, самое время для посадок, и мы могли уже летом получить урожай. Это наполняло смыслом календарь садовода и весь учебный процесс. Я хотел мотивировать учеников, чтобы они не бросали школу, чтобы вернулись в следующем году и продолжали работать со мной летом, когда я даже смогу взять их на оплачиваемые должности. Я заманивал их возможностью увидеть плоды своего труда и сбором урожая.

Мы вместе выбирали, какие овощи будем сажать. Это была моя самая хитрая стратегия: убедить детей, что они сами – хозяева своего огорода. Я хотел учить их, подстегивая любознательность и интерес, а не просто заставляя выполнять мои указания.

> В каком-то смысле мы все вернулись к своим корням, когда посадили овощи в первой теплице недалеко от железнодорожных путей.

Честно признаюсь, когда встал вопрос выбора из всего разнообразия овощей, мы все растерялись. Лучше всего нам были знакомы «овощи в коробочке» – замученные, пожелтевшие перья когда-то зеленого лука, которые, если вам повезет, вы найдете в самом темном углу местного магазинчика. У уличного торговца иногда можно обнаружить даже такую экзотику, как баклажаны и помидоры. Ничего необычного, полезного и витаминного, что требует цены премиум-класса. Вот что такое овощи в коробочке.

Для наглядного представления о том, что мы хотим выращивать, я организовал экскурсию в «Супермаркет живой еды», который открылся на Манхэттене пару лет назад. Почти всем классом мы отправились на метро из школы Уолтон в Верхний Вест-Сайд.

Как обычно, стоило моим ученикам высыпать из выхода метро на Манхэттене, тротуар вокруг мгновенно опустел. Хорошо одетым пешеходам достаточно было заметить ребят в толстовках и мешковатых джинсах, чтобы перейти на другую сторону. С безопасного расстояния они изучали галдящую толпу черных школьников во главе с белым парнем. Мы вообще выделялись, всегда и везде, особенно когда покидали пределы родного района. Теперь же мы вообще оказались в другом мире, хотя путь

от дома занял всего 30 минут на метро. Здешним обитателям мы казались актерами второго плана из сериала «Бруклин 9–9»[13]. Мои ученики привыкли, что вокруг пустеет пространство и щелкают замки автомобилей, защищая владельцев от вторжения. Не моргнув глазом, они последовали за мной.

Как только перед нами разъехались двери супермаркета, дети поняли, что попали в совершенно новую реальность. Никаких пуленепробиваемых стекол. Кассиры не прячутся в кабинках. Нет очевидных приспособлений против воров. Маска безразличия, которую мои ученики надевали на улице, – часть их невидимой защиты от мира, – слетела полностью, когда они начали оглядываться вокруг. Глаза широко раскрылись, головы поворачивались, как радары.

Едва отступив от двери, мы остановились, пораженные изобилием. Вокруг нас разливалось море красных, зеленых и желтых яблок, из которых были собраны великолепные пирамиды. Лимоны, лаймы и апельсины едва не высыпались из переполненных корзин. Даже картошка предстала в таких цветах, о которых мы даже не подозревали. Пурпурный картофель? Да вы шутите! А перцы? Там было не меньше 30 разновидностей перца – большие и маленькие стручки, оранжевые, желтые, зеленые, красные, фиолетовые. В нашем районе такое буйство красок можно было увидеть разве что в машине по продаже жвачек или в магазине крепких напитков.

Это было не просто идеально оформленное пространство. Пахло здесь тоже чертовски приятно. Маленькие магазинчики в Бронксе отличались характерным запахом. Словно фимиам, надо всем витал аромат гари, едва перекрывая вонь мочи и моющих средств, доносящуюся из подсобного помещения. В некоторых съестных лавках воняло исключительно спреем от тараканов. А здесь словно благоухал фруктовый сад в жаркий летний день. Дети такого никогда не видели. Мы все были словно одурманены.

Магазин живой еды сделан так, чтобы вы немедленно влюбились во все вокруг. Изобилие сводило нас с ума. Мы потеряли голову с первого взгляда на яблоки фуджи, анжуйские груши и японские баклажаны. Ребята никогда прежде не встречали таких качественных продуктов. Если у них в кармане появлялась пара лишних баксов, они покупали дешевые украшения, например, пряжку для ремня, на которой камешками выложено их имя, или одежду, чтобы поднять свой статус. Они ходили за покупками к уличным торговцам и в магазины одной цены, но не в торговые центры с их хай-тек-дизайном и продавцами, которые выглядят так, словно все свободное время проводят на занятиях йогой.

Все здесь радовало глаз. В этом магазине даже проводили бесплатную дегустацию. Я мог бы сказать ребятам, что мы пришли в музей еды, а не в магазин, и они все равно сказали бы: «Круто, Ритц. Круто!»

Наши чувства словно были оглушены. Это продолжалось всего одну или две минуты, но для нас как будто прошли часы. Время остановилось, пока мы оглядывались вокруг. Мне показалось, что мы вошли в трехмерный натюрморт или голограмму. Даже мне потребовалось время, чтобы прийти в себя. И тогда я сразу заметил охранника, который изучающе смотрел на нас. Можно было, словно наяву, увидеть у него над головой кружок со словами: «Что, черт возьми, *они* делают *здесь*?»

Обычно ребята сразу чувствуют, что за ними наблюдают. К сожалению, они привыкли к этому, особенно за пределами своего района. Но сейчас они были так захвачены впечатлениями, что забыли о пристальных взглядах. С замиранием сердца они пробовали сок из великолепных спелых помидоров. Словно одурманенные, они рассматривали фрукты и овощи, словно изливающиеся из рога изобилия. Они забыли про все свои защитные реакции и снова превратились в невинных детей. Но только на мгновение.

Когда ребята заметили, что охранник подошел поближе, с их лиц мгновенно исчезла детская радость. Они снова стали непроницаемыми; маски, словно буфер, встали между ними и окружающим миром.

Я перевел дыхание, надеясь, что никто не скажет и не сделает того, что создаст проблемы. Такие магазины так и манят вас отщипнуть кусочек. Ничто не прячется за стеклом или в недрах торгового автомата. Я не хотел, чтобы руки случайно протянулись к россыпям орехов или сухофруктов или к конфетам и печенью. Мне было бы неприятно, если бы моим ученикам сделали замечание.

Но оказалось, я зря волновался. Мои ученики сами представились охраннику и объяснили, что они городские огородники из Бронкса, приехали изучить виды овощей и фруктов. Тот изрядно удивился, но с удовольствием присоединился к нашей экскурсии. Честно говоря, щуплый сотрудник охраны вест-сайдского магазина не показался грозным моим ученикам. Товары на Манхэттене, может быть, и лучше, но охранники в Бронксе по-настоящему здоровенные. Девочки из моего класса могли бы положить этого парня одной рукой. Как только ребята оценили обстановку, из них посыпались комментарии и вопросы.

«Ого! Вот уже серьезная штука!» – сказал парень по имени

Уркл, показывая на ценник листовой капусты.

«Глянь-ка – 8 долларов за фунт базилика! – добавила Кейша. – Ну и ну! У белых водятся денежки». Мы приехали из района, где люди собирают купоны на скидку или получают дотации на продукты; никакого дебета и кредита, не говоря уже о золотых и платиновых картах.

Но очень скоро мои дети стали рассуждать как предприниматели. «Ритц, почему бы нам не вырастить такую штуку? Еда, которую мы покупаем в Бронксе, выглядит как дерьмо, – сказала Тойя. – Здесь продукты хорошие. Как бы нам получить такие же?»

«Приму к сведению, Тойя, – ответил я. – Только, будь добра, выбирай выражения».

«Да-а, – протянул Лекван, вспомнив то, чему учился в свое время. – Здесь цены отличаются, как толчок от уличного сортира. Зачем выращивать дешевое, когда можно посадить реально классные штуки?»

Инстинкт предпринимателя не обманул Леквана, хотя весь его опыт продаж был приобретен на улице. Он понимал ценовую разницу не хуже любого студента-экономиста.

Мы бродили по проходам около получаса, а потом я занервничал. Нам предстояло возвращаться обратно и успеть в школу до конца уроков. Но больше всего меня беспокоило не расписание. Это был замечательный день, я чувствовал себя словно на первом фантастическом свидании и не хотел, чтобы какая-нибудь неприятность испортила мне настроение.

Я даже не догадывался, на какой путь мы только что ступили. Через год мои ученики вернулись в магазин живой еды, чтобы продать собственноручно выращенные продукты. В конце концов, они поставили собственный, очень современный прилавок с овощами и фруктами. Теперь на них не смотрели подозрительно, как на потенциальных воришек; с ними обращались доброжелательно и уважали их достижения. Их полностью поддерживал президент Объединенной федерации преподавателей профессионально-технических заведений Стерлинг Робертсон. Несколько лет спустя меня пригласили большие шишки из руководства магазинами живой еды, которые принимают решение о закупках и оценивают социальные инициативы. Мои ученики выращивали достаточно продуктов, чтобы пожертвовать около 20 000 кг свежих овощей в столовые организации «Горшки».

Я не представлял, что два года спустя буду выступать в Колумбийском университете с речью «От крэка до картошки» и рассказывать, что происходит, когда вы даете детям,

выброшенным на обочину жизни, возможность проявить себя.

Но все эти приключения, превосходящие наши самые смелые мечты, были пока за горизонтом. Сейчас нам предстояла работа. Пришло время закатать рукава и превратить городскую улицу в великолепную огородную грядку. Кто не боится запачкаться, тот получает изысканные перцы, аристократичные помидоры и свежайший салат!

Глава 7
Наш небесный сад

Осень 2005 года. «О-го-о-о-го-го-о-о-о-о!» – вопил Льюис, сложив рупором ладони для усиления эффекта. Мои Зеленые Подростки в первый раз ступили на плоскую крышу здания «Банкнот», возвышавшегося в пяти кварталах от Лафайетт-авеню в Хантс-Пойнте. Неудивительно, что их переполняли эмоции, которые иногда проявлялись в излишне цветистых выражениях.

Мы поднялись почти в самое небо, и теперь нам открывался вид на весь Бронкс. Полуденное солнце не оставляло здесь места ни для теней, ни для полутонов. Мы видели остров Манхэттен от края до края, до самого пролива Лонг-Айленд. Кромка города появилась перед нами внезапно, словно раскрывшаяся картинка книжки-панорамы. Центральный парк переливался всеми оттенками изумрудного цвета. В этот момент, впервые в жизни, мы почувствовали себя орлами, парящими над Америкой.

Провожая глазами взлетающий из аэропорта Ла Гардия пассажирский самолет, Рамон сказал: «Я заметил: они взлетают каждые 30 секунд. И куда направляется такая куча народа?»

Большинство из этих ребят редко высовывало нос из Бронкса. Здесь, на крыше, 360-градусная панорама открывала им больше, чем они видели за всю жизнь.

> Впервые в жизни мы почувствовали себя орлами, парящими над Америкой.

«Как в фильме про Джеймса Бонда», – заметила Дженет. Высокая, с ног до головы покрытая татуировками Дженет была из тех девушек, что не терпели глупостей и могли запугать любого мальчишку. Она помахала Кэлвину, приглашая его подойти поближе к краю, чтобы лучше рассмотреть вид.

«Я не очень люблю высоту», – признался он, тем не менее пододвигаясь вперед на несколько сантиметров.

«Эй, гляньте-ка!» – Рамон показывал на остров, мерцающий на фоне лазурной воды Ист-Ривер. Дети вытянули шеи. Присмотревшись, мы увидели, как солнечный свет отражается от острых граней цепи, ограждающей набережную, заставляя ее сверкать как драгоценность. Тысячи чаек кружили в вышине, словно насмехаясь над земными обитателями. Мы смотрели на самую большую исправительную колонию в мире.

«Пауки в банке», – кивнул Льюис в сторону этого места. По статистике, четверо из десяти его сверстников попадают сюда

раньше, чем им исполняется 21 год. Несколько моих учеников уже получали короткие сроки заключения. Но теперь их поразил огромный размер колонии – гигантский плавающий остров в самом центре прекрасного пляжа. Страшно подумать, что такой огромный кусок земли отдан под тюрьму.

Когда ребята оглянулись, чтобы посмотреть на Бронкс, им открылся более привычный вид. «Смотрите-ка, вон дом крэка», – сказал Эмануэль, показывая на здание, вокруг которого сновали люди, похожие на муравьев на пикнике. Мы даже видели угол улицы, где на дело вышли проститутки, несмотря на яркий дневной свет.

Мои ученики со знанием дела указывали на приметы своей жизни. «Вон там застрелили моего друга». «А там мой брат угодил за решетку». «Здесь пустой участок, где стоял наш дом, до того как сгорел».

Потом ребята начали считать мусорные машины, которые тысячами ежедневно въезжали в Бронкс и сваливали примерно 40 % всего нью-йоркского мусора прямо к порогам наших домов. У людей начиналась астма из-за черных клубов дыма от дизельного топлива. Эта знакомая вонь выхлопов и мусора не достигала высоты смотровой площадки, и дети инстинктивно подставляли лица ветру, глубоко вдыхая чистый воздух.

Это стало символом дня – сегодня мы поднялись ввысь и оставили внизу весь мусор, в прямом и в переносном смысле. Я не мог придумать лучшего места, чем крыша здания «Банкнот», чтобы вдохновить учеников на дерзкие поступки.

Здание «Американский Банкнот» было построено в 1911 году и изначально использовалось как монетный двор, где печатали деньги. Как и моих учеников, его долгое время игнорировали. Построенное в виде кирпичной крепости грандиозное пятиэтажное сооружение возвышалось на вершине холма Хантс-Пойнт и занимало территорию, достаточную для размещения среднего колледжа – порядка 40 тысяч квадратных метров. На одной только крыше могло поместиться два футбольных поля.

Чтобы озеленить эту крышу, мы могли бы утилизировать тысячи литров сточных вод из городской канализации, и еще растения помогали бы очищать воздух. Более того, превратив сотни квадратных метров крыши в сад и огород, мы бы сделали обветшалую достопримечательность Бронкса символом будущего.

Когда мы подъехали к зданию «Банкнот» в тот осенний день, я не мог удержаться от смеха.

«Что смешного, мистер Ритц?» – спросил Хосе. «Однажды я пытался ограбить это место», – ответил я.

Все засмеялись: «Не может быть!»

Когда я был маленьким, мы с приятелями, насмотревшись сериала «Маленькие Негодяи», решили ограбить Копеечную Фабрику. Так мы называли это здание, потому что все деньги печатали и чеканили здесь. Часами мы разрабатывали план, сидя на заднем дворе у бабушки одного из приятелей. Бабушка жила в двух шагах от здания, в домике, зажатом между товарными складами.

Наш план имел все признаки классического ограбления. Мы собирались разделиться на два отряда и подкрасться к зданию с разных сторон.

Один парень должен был вызвать переполох, застряв на ограде, пока остальные прикатят с холма красные санки для транспортировки награбленного. Если бы за нами погнались, мы бы выбросили на дорогу стеклянные шарики, чтобы остановить преследователей. Бумажные деньги нас не интересовали, хотя в этом здании ежедневно печаталось пять миллионов штук банкнот и акций. Нам нужны были только монеты, которые мы собирались потратить на конфеты и мороженое. Весь план рухнул, когда мы узнали, что на крыше стоит настоящая охрана с винтовками. У нас не хватило пороха идти против них.

Теперь я вернулся с отборной командой, и многие из ее членов имели криминальное прошлое. Какая ирония! Я планировал ограбление – а теперь у меня есть ключи от этого здания благодаря банде подростков, которых общество заклеймило как трудных.

До этого момента Зеленые Подростки благоустраивали территорию и выращивали сады на заброшенных улицах. Каждый из них доказал свою ценность, орудуя лопатой или таская ведра, и теперь все мы были знамениты. Нас рекомендовали для участия в крупном проекте с серьезным бюджетом, частными инвесторами, некоммерческими партнерами. Проект привлек большое внимание со стороны общественности. Мы не могли потерять лицо. Это вам не Маленькие Негодяи времен моей молодости. Мы должны были продемонстрировать свои таланты, умения и изобретательность, научиться работать бок о бок с профессионалами, которым могли не понравиться школьники-новобранцы, путающиеся под ногами.

Я собирался доказать, что эти дети не создают проблем, но у меня был еще один стимул. Район, где я вырос и жил теперь, высмеивали повсюду как одно из самых уродливых мест в стране. На протяжении всей моей жизни сменяющиеся президенты Джимми Картер, Джеральд Форд и Рональд Рейган останавливались на Шарлотт-стрит, фотографировались и толкали речь о том, как они собираются облагородить Бронкс. В

итоге они ничего не делали.

Один раз показаться перед публикой – это ничего не значило. Но такие люди, как моя мама, решительно справлялись с повседневными проблемами и действительно меняли жизнь к лучшему. Мама работала в шести кварталах от Шарлотт-стрит учительницей в старшей школе корректирующего обучения Моррис. За 31 год она не пропустила ни одного рабочего дня.

Теперь мы пришли сюда как часть большого дела.

Это правда, что Бронкс – самый бедный избирательный округ во всей стране, но там, где аутсайдер опускает руки, я вижу массу возможностей. Недооцененные таланты отвергнутого и малообеспеченного сообщества – это самый большой неиспользованный ресурс в мире.

Не меня одного привлекала грубая красота и скрытые активы этого места. Мейджора Картер была местной восходящей звездой и основателем организации «Стабильный Южный Бронкс», офис которой находился как раз в здании «Банкнот». Мейджора была умница (и красавица), и именно она придумала проект зеленой крыши, а потом пригласила нас. Естественно, потому что я знал одного парня.

Мейджора поговорила с местным владельцем водопроводной компании, нашим общим другом Бобом Бидером. Она пожаловалась, что не может найти хороших исполнителей для этого большого проекта. Боб спросил: «Ты что, не слышала о Стивене Ритце и его учениках из школы Уолтон?» Мы никогда раньше не участвовали в благоустройстве крыш, но уже делали декоративное озеленение, получили кучу сертификатов и наград и – в конце концов! – нас показывали по телевидению! Разве могут быть рекомендации лучше? Кроме того, мы трудились как волонтеры, пользуясь возможностью отточить свое мастерство.

> Недооцененные таланты отвергнутого и малообеспеченного сообщества – это самый большой неиспользованный ресурс в мире.

Когда мы встретились в первый раз, Мейджора наблюдала из окна своего офиса, как я подхожу к зданию со своими Зелеными Подростками. Она некоторое время колебалась, присматриваясь к нам. Я был одет в шорты и майку и не выглядел как учитель. Мои ученики казались старше, чем она ожидала. Но, должно быть, что-то в нас произвело на нее хорошее впечатление. «Я никогда не видела, чтобы учитель общался со своими учениками так, как ты, – отведя меня в сторону, сказала она. – Ты разговариваешь с ними, и я чувствую уважение. Это настоящее партнерство. Кажется, что вы все – одна команда. Круто».

Когда Мейджора вышла в холл, чтобы поздороваться с нами, ребята с удивлением уставились на нее. В дредах, футболке с надписью «Зеленое Гетто», ремне в стиле хип-хоп с собственным именем на пряжке и сверкающей улыбкой, она не походила на начальника строительства. Ни сигары в зубах, ни пивного живота, ни татуировок, ни мрачного вида. Мейджора была доброжелательной и веселой, без малейшего намека на грубость. И она была женщиной. Черной.

«Она что, тут главная?» – шепотом спросил один парень другого. Они никогда раньше не слышали о социальном предпринимателе, не говоря уже о черной женщине, которая стоит во главе большого проекта. Для таких наших девочек, как Дженет, Пришиз и Касси, она была примером – человек, который всем руководит, причем делает это спокойно, уверенно и доброжелательно.

Потом ребята узнали, что Мейджора получила стипендию Мак-Артуров для «гениев» за усилия по благоустройству города. Она выросла здесь, на Хантс-Пойнт, и была в семье младшей из десяти братьев и сестер. После колледжа Мейджора вернулась сюда. Она хотела доказать всем, что такие сообщества, как Бронкс, могут стать национальными лидерами в области экологического развития. Мейджора организовывала общественные проекты, например, зеленую крышу «Банкнота», и в буквальном смысле вручила мне ключи от здания. Она не подозревала, что стала для моих ребят феей из сказки. И они, как и я, не хотели ее подвести.

Хотя члены нашей команды все еще витали в облаках, мы уже понимали грядущие проблемы, связанные с превращением крыши здания в плодородную экосистему, где растения могли бы пустить корни.

«Почему здесь так чертовски жарко?» – спросил Эл Бори, с трудом отдирая туфли от расплавленной поверхности. У нас в команде было два Хосе. Более крупного мы звали «Большой Хосе». Меньшего решили назвать «Эл Бори» (это прозвище для пуэрториканцев, родившихся в Соединенных Штатах). У него были жесткие курчавые волосы и привычка все время задавать вопросы.

Жара быстро вывела нас из задумчивости. Тонны асфальта и вековые наслоения кровельного гудрона превратили крышу «Банкнота» в настоящую жаровню. Если на Манхэттене было 32 градуса, то на Хантс-Пойнте все 40, я уверен. Глядя вниз, мы видели, как в воздухе дрожало марево. Здесь, наверху, без клочка тени, на нас обрушивалась вся мощь солнечной энергии.

«Эй, Ритц, какого черта мы собираемся устраивать сад под самым небом, где никто его не увидит?» – спросил Эл Бори, вызвав приступ смеха у своих одноклассников. Согласен, идея была безумная, и нас мог ожидать провал. А если все получится? Это был бы весьма смелый способ оставить о себе память в Бронксе.

Зеленые крыши приносят большую пользу окружающей среде. Они утилизируют дождевую воду, которая обычно изливается на улицы по водосточным трубам.

Кроме того, они улучшают качество воздуха, охлаждают здания в жару и сохраняют в них тепло в холодное время года. Для владельцев здания это снижает стоимость эксплуатации крыши и продлевает ей жизнь.

Зеленая крыша позволяет уменьшить налоги – вы каждый год получаете налоговую льготу. В конце концов, это просто красиво.

Большинство зеленых крыш покрыто декоративными растениями, но мы собирались добавить в проект кое-что от себя и сделать съедобный сад. Здесь было легче организовать его – у нас был свободный вход изнутри здания и парапет вокруг, для безопасности посетителей. Когда мы закончим, люди смогут приходить сюда и собирать обед прямо с деревьев.

Перед нами стояла нелегкая задача. Даже сам путь до нашего места работы был непростым. От школы Уолтон до Хантс-Пойнта пятнадцать минут на машине, однако правила школы требовали использовать только общественный транспорт. Мне пришлось пройти бесчисленные круги бюрократического ада, чтобы выбить 17 проездных билетов, хотя они ничего не стоили району.

В конце концов мы получили проездные; теперь нам предстояло каждый раз тратить час и пятнадцать минут на дорогу в одну сторону с пересадками, которые заставляли меня сильно нервничать.

Маршрут был окольным, дальше некуда: на метро 4-й линии до 125-й улицы в самом сердце Гарлема, потом пересадка в обратную сторону, на местном поезде 6-й линии до Хантс-Пойнта. Этот поезд останавливался буквально у каждого столба. И каждый раз я вздрагивал – вдруг в вагон войдут бывшие знакомые ребят или члены враждебных группировок и устроят потасовку?

> Поднимаясь, мы оставляли внизу всю грязь и мерзость. Нас ждало кое-что получше.

Я успешно справлялся с различными разрешениями и страховками. Я не боялся, что мои ученики работают на крыше. Но эта поездка на поезде по городу! Ого! У меня даже подскочили

давление и пульс!

Дорога от метро до здания шла по весьма суровому району, даже с точки зрения моих учеников. Здесь мочились прямо на улице и в открытую торговали наркотиками. Монастырь по соседству с «Банкнотом» выстроил почти 8-метровую кирпичную стену, чтобы проститутки и их клиенты не использовали его территорию. Стены пестрели надписями.

Мы с ребятами оказались по другую сторону от того, что было здесь принято, и я не мог защитить их от всех безобразий.

Как только мы входили в лифт нашего здания, я чувствовал, как напряжение отпускает меня. Поднимаясь, мы оставляли внизу всю грязь и мерзость. Нас ждало кое-что получше.

Я предупредил ребят: «Вы должны доверять людям, которых не знаете. И они будут доверять вам, чтобы работа была выполнена как следует».

Взявшись за проект, мы разделили ответственность с командой городских рабочих. Эти парни были по большей части белые, аккуратно одетые и высокопрофессиональные. Мои ученики выглядели полной противоположностью, и их татуировки и одежда еще больше подчеркивали разницу.

Среди взрослых рабочих мускулистые подростки сначала пытались держаться вызывающе. Однако за чванливыми манерами скрывались восторженные и любопытные дети. Спасибо Эл Бори, который разбил лед в отношениях своими бесконечными вопросами: «А здесь растения могут дышать? – спрашивал он. – Я имею в виду, хватит ли им кислорода?»

Льюис посмотрел на него насмешливо и сказал: «Растениям нужна двуокись углерода, дурень. Это нам нужен кислород». Даже взрослые рабочие хохотали.

Очень скоро мои ребята перестали стесняться новых знакомых и засыпали их вопросами: «А как вы получили эту работу? Нужно иметь специальные знакомства, чтобы устроиться?» «Сколько вы зарабатываете в час?» «Как вы научились управлять краном?» Взрослые не скупились на ответы, пока делали свое дело. Но ребята быстро научились не мешать во время обеда или отдыха.

Вся болтовня прекратилась, когда началась настоящая работа. Нам предстояло дело номер один: поднять десятки тонн необходимых материалов с улицы на крышу. Подъемный кран доставал до пятого этажа и аккуратно заносил на крышу контейнеры весом в тонну. Эти двухметровые кубы нельзя было поднимать и бросать как попало. Машинисту требовалось подвести стрелу крана очень точно, чтобы не ударить груз о парапет, а потом поставить прямо на то место, где его предстояло

разгрузить. Мои ребята были глазами машиниста на крыше, переговариваясь с ним по рации.

Урок номер один: Будь точным.

Слышу разговор по рации. Раздраженный мужской голос: «На сколько нужно подвинуть контейнер влево?»

«Чуть-чуть», – отвечает Рамон.

«Что за ерунда? *Чуть-чуть* ничего не значит, тупица. Сколько метров?»

Все уроки, которые с неохотой учили ребята в классе, здесь оказались необходимыми. Точные измерения были важны до сантиметра. На уроках математики не имело значения, если ты промазал на пару метров. На рабочем месте это значило, что тысячекилограммовый контейнер будет доставлен не туда и потом тебе и твоим товарищам придется перетаскивать его вручную.

Четкая речь имеет огромное значение. Если ты слишком горд, чтобы уточнять инструкции или разъяснения, то рано или поздно сядешь в лужу. Я наблюдал, как в мгновение ока отношение в стиле «Подумаешь!» – изменилось на «Это важно».

Когда весь груз был доставлен на крышу, ребята начали его распаковывать. Размотав сотни метров упаковки из пластика повторной переработки, они поразились, сколько всего помещается внутри. Вот вам наглядный урок математики, да еще в том объеме, в котором я не должен был их учить. Ребята сами вспомнили формулы периметра и площади, сверяя написанное в учебнике с правдой жизни.

Чтобы собрать подставку для будущего сада, мы использовали пластиковые модули, которые состыковывались друг с другом, как гигантские детали Лего. Ребята получили прекрасный урок, почему нужно семь раз отмерить перед тем, как один раз отрезать. Они наловчились работать с угольником, чтобы детали сходились ровно под прямым углом. Начальник строительства не терпел неаккуратной работы. Внезапно моим ученикам понадобились знания об оси координат и расчете площади. Теперь алгоритм не только стал понятным, но и означал реальные доллары. Математические навыки превратились в профессиональные. Кто бы мог подумать?

Большой Хосе, брутальный подросток с такой густой бородой, что он мог сойти за 40-летнего мужчину, быстро научился составлять единое целое из частей. Более того, он быстро разобрался, у кого из его одноклассников есть особые таланты. Он заметил, кто отличался дотошностью, когда дело доходило до измерений и отрезания, кто мог четко следовать инструкциям, а кому стоило поручать только перетаскивание тяжестей.

Лидерские качества, которые Хосе отточил на улице, приобрели особое значение здесь, на крыше. Остальные последовали его примеру. Они прекрасно понимали, что мы не выполним задание, если не будем работать сообща.

Интересно, что в классе Хосе держался особняком. Я никогда не видел, чтобы он брал на себя ответственность. Но здесь наши коллеги-рабочие решили, что Хосе – староста, потому что он хорошо умел сглаживать острые углы в отношениях.

Каждый день, возвращаясь на стройку, мы видели прогресс. Первую секцию основы для сада мы собирали более двух часов. Следующая заняла только 90 минут. После этого мы выложили все пространство крыши аккуратными рядами прямоугольных рамок, старательно заполняя все щели водоотталкивающим материалом. Точность была очень важна. Нельзя оставить ни малейшего отверстия, через которое может просачиваться вода, иначе испортится поверхность крыши. Покрыв основу водоотталкивающим слоем, мы подготовили ее к нанесению почвы для растений. Она была свернута в рулоны, и от нас снова потребовались навыки измерения, отрезания, проверки и перепроверки.

Когда основа для сада была готова, профессиональные рабочие ушли. Настала наша очередь – сажать и выращивать.

Поверхность крыши – не самое гостеприимное место для растений. Те, что выживают здесь, должны сопротивляться экстремальным температурам, сильному ветру и засухе, поскольку они растут на тонком слое почвы – крыша не выдерживает большой вес.

Чтобы наш сад быстро прижился, мы начали с трав и суккулентов, которые подходят для выращивания на искусственной среде. Они достаточно легкие, но могут сохранять в себе огромное количество воды и переносить засуху. Мои ребята работали вместе с инженерами и рассчитали, какую нагрузку способен вынести каждый квадратный метр крыши.

У нас уже был опыт выращивания овощей на уровне земли: мы устроили огород на Биссель-авеню. Теперь нужно было придумать, как сделать это на крыше. Мы решили начать с ремонтантной земляники. Это не просто выносливое растение – его усы помогают удерживать почву. Благодаря корням земляники почва не будет выдуваться и проект проживет долгую жизнь. Кусочек за кусочком мы воссоздавали естественный мир. Мои ученики узнали, что существует специальное слово, подходящее к ситуации: биомимикрия.

«Сколько нужно ждать, чтобы поесть землянику?» – спросила Дженет, втыкая молодые растения в землю аккуратными рядами.

Понадобится несколько месяцев ожидания, прополки и ухода, прежде чем мы соберем первые ягоды.

«Спорим, на следующей неделе у нас уже будет салат», – сказал Мелвин и показал на листовой салат-латук, который рос буквально на глазах.

Как учитель я понимал, насколько важно детям видеть плоды своего труда. Мы возвращались на крышу неделю за неделей. Вы не можете бросить сад на произвол судьбы и надеяться, что с ним будет все хорошо. Настойчивость и терпение – этому стоит научиться, но то были не единственные уроки. Ребята радовались, когда видели живые растения, и сознавали, что это они дали им жизнь.

Суккуленты, которые мы посадили совсем маленькими, не больше пальца, превратились в ярко-зеленый ковер. Кусты голубики и помидоры, такие хрупкие весной, вымахали в целые заросли и теперь ломились от плодов.

Однажды в саду появились яркие насекомые, и Эл Бори спросил: «Как, черт возьми, бабочки нашли сюда дорогу?» Бабочки, собирающие нектар в нашем саду на крыше, порадовали даже моих самых толстокожих учеников.

Ребята знали единственных нью-йоркских птиц – голубей-мусорщиков – и с удивлением разглядывали крылатых созданий, посетивших нашу крышу. Но это были не вредители, не крысы с крылышками. К нам прилетели птицы всех цветов радуги – красные, оранжевые, белые и синие. Никто не знал их названий, но это было не нужно. Для нас все они были великолепными.

Но не все растения приносили пользу. Сорняки и обитатели соседних лугов попадали на нашу крышу с ветром и крылатыми гостями. Весной нам пришлось уничтожить всех оккупантов. Создание плодородного сада и огорода требовало постоянных усилий и забот. Мне не нужно было объяснять смысл этих слов – ребята ими жили.

Пока мои Зеленые Подростки трансформировали уродливый индустриальный пейзаж, собрав все свое терпение, настойчивость и потребность нести добро, я наблюдал за изменениями, которые происходили в них самих. Когда они впервые вступили на эту крышу, то были неуверенными в себе и непроверенными в деле. Еще никто не пытался сделать сад такого масштаба на крыше в Бронксе, и уж точно, никто не поручал большой проект городского благоустройства банде неблагополучных подростков. Мои ученики получили возможность хорошо зарекомендовать себя, и они ее не упустили. Когда мы закончили этот проект, он имел колоссальный успех, и нас забросали предложениями о создании подобных зеленых крыш.

Все до единого Зеленые Подростки закончили школу. Сто процентов получили свой аттестат об окончании старшего класса в школе, где обычным показателем было 17 процентов. Молодые люди, которые могли стать недоучками или даже обитателями тюремных камер – это прочили им всевозможные эксперты, – искали возможность поступить в колледж или профессиональное училище. Едва получив аттестат, Большой Хосе записался на программу рационального использования природных ресурсов для молодежи, организованную Мейджорой Картер и организацией «Стабильный Южный Бронкс». Он был в числе ее первых выпускников, получил сертификат и мог работать в новой сфере экологически-ориентированной экономики, где открывалось море возможностей. Он словно получил билет в другую жизнь: начал работать по контракту на восстановлении Нового Орлеана, разрушенного ураганом «Катрина», и до сих пор успешно трудится.

Я не терял контакта с Мейджорой Картер. Когда мы встречались на мероприятиях в Южном Бронксе, где меня обычно окружала толпа учеников, она всегда говорила: «Стив! Ты продолжаешь в том же духе!» Вместо того чтобы считать меня учителем-раздолбаем в майке и шортах, она признала во мне коллегу, борца за социальную справедливость.

> Люди не должны покидать район, где они родились, чтобы жить, учиться и зарабатывать деньги в более благополучном месте.

«Мы оба знаем, что нужно все время быть в теме, чтобы добиться успеха», – говорила она. Как и мне, ей приходилось выдерживать нападки критиков, которые не понимали ее методов или завидовали ее успеху. Мейджора все время заставляла нас думать о будущем. «Чем мы можем помочь нашему сообществу и всем тем, кто остался на обочине жизни?» – спрашивала она.

Слова Мейджоры заставили меня действовать. Вдохновленный ее примером и нашими цветущими окрестностями, я придумал свой призыв: люди не должны покидать район, где они родились, чтобы жить, учиться и зарабатывать деньги в более благополучном месте! Эти слова стали моим девизом.

Глава 8
Прыжки в смирительной рубашке

Осень 2006 года. Наш успех, широко разрекламированный в прессе, принес мне немало новых предложений о работе. В ответ на призыв мэра Блумберга к школьной реформе переполненные и часто бесполезные старшие школы по всему Нью-Йорку разделялись на маленькие учебные учреждения и привилегированные заведения. Многие стали специализироваться, например, на искусстве, социальной справедливости и науках об окружающей среде. Такие школы собирались сделать теплицами инноваций, дать им больше самостоятельности вместо централизованного контроля.

На первый взгляд в таком подходе было много хорошего. Маленькие школы явно лучше крупных, переполненных, неэффективных и безликих. Многие из них давали прекрасное образование. Но я собирался изучить тот путь, на котором небольшие школы часто терпели неудачу и не могли выполнить свои обещания – ни ученикам, ни учителям. Если в маленькой школе у руля стоит плохой управляющий и его никто не проверяет, то она быстро превращается в феодальное владение. И если учебный процесс поставлен там плохо, то он действительно поставлен плохо.

Моей первой остановкой в карусели школьной реформы была небольшая школа с углубленным изучением наук. Я ушел из школы Уолтон, потому что меня манила возможность создать академическую программу, направленную на экологическое междисциплинарное образование, совмещенное с практическими занятиями. Мне показалось, что я могу превратить все, чему мы научились с Зелеными Подростками, в школьную программу, которая привлечет многих ребят.

Но не тут-то было. Директор вручил мне программу обучения, которой я должен был следовать неукоснительно. Он был признанным лидером этой школы, даже уважаемым в определенных кругах. Когда я лучше узнал этого человека, то понял, что методы его работы основаны на страхе и запугивании. Он не хотел ни перед кем отчитываться или внедрять новшества. Ему требовалась только лояльность. На публике он убедительно рассказывал о социальной справедливости, но за закрытыми дверями разворачивалась другая история.

«Мы собираемся улучшить посещаемость, чтобы все ученики

могли учиться, – говорил он на местном собрании. – Если ребенок не приходит в школу, то мы будем стучаться к нему в дверь и звонить родителям, пока он не явится».

Я так и поступал. Но когда я пытался убедить одного парня из коррекционного класса вернуться в школу, то директор набросился на меня: «Это не ученик, а животное! Я больше не хочу видеть его в этом здании!»

Пытаясь улучшить положение учеников, я ставил под сомнение его решения. Я разоблачал учителей, которые говорили одно, а делали другое или намеренно нарушали правила.

Принцип директора «выполняй мои указания» не соответствовал его обещаниям и заявленной школой программе. Ясно, что я действовал ему на нервы.

В одно прекрасное утро он остановил меня в коридоре и сказал: «Ритц, похоже, вас не устраивают мои ответы. Почему бы вам не задать свои вопросы на самом верху? Инспектор приезжает в Бронкс на следующей неделе. Не хотите встретиться с ним в свободное от основной работы время?»

Может быть, он и шутил, но идея мне понравилась. Вместо того чтобы сидеть на очередном бесполезном собрании, я отправился на встречу с Джоэлом Клейном, инспектором школ Нью-Йорка. Мне требовалось вдохновение. Может быть, эта встреча принесет его.

Встреча проходила поблизости от Хантс-Пойнта, всего в миле от здания «Банкнот». Именно в этот день Клейн высказался против «горькой иронии», которой обернулось дело о расовой сегрегации, «Браун против Совета по образованию»: больше пятидесяти лет назад черных учеников засунули в грязные государственные школы.

Замечания Клейна стали заголовками в газетах. Сам факт его появления в Южном Бронксе заслуживал упоминания. В зале было полно высокопоставленных лиц, хотя кое-кто пришел только для того, чтобы сфотографироваться с инспектором. Я не собирался этого делать и даже не знал, как выглядит Клейн. Но я был его единомышленником, который хотел перемен.

Речь Клейна была впечатляющей, но особенно сильные эмоции вызвало у меня выступление заместителя инспектора Эрика Наделстерна, уроженца Бронкса. Он говорил о том, что нам нужно новое руководство. В переполненном зале школы Фанни Лу Хамер мне казалось, что он обращается прямо ко мне. Но как я поведу за собой кого-то, тем более к долгосрочным изменениям?

В той системе, которая оказалась столь неудачной для многих детей, простого признания различий между людьми было недостаточно. Что действительно могло бы переломить и

изменить ситуацию, так это учет индивидуальных особенностей. Если многообразие сводится к исполнению национальной музыки на школьных собраниях, то учет индивидуальных особенностей заключается в том, чтобы вытащить на один танцпол всех вместе. Это должно начаться с нового, улучшенного управления. К концу выступления Наделстерна во мне уже бурлила жажда действия.

Через два дня я снова встретился с Наделстерном. Его мама жила на соседней улице, и он пришел к ней на завтрак. Я ехал на работу, когда он остановился около уличного банкомата. Словно взволнованный подросток при виде кумира, я резко нажал на тормоз и выпрыгнул из машины. Потом я подошел спокойно, не желая, чтобы заместитель инспектора принял меня за грабителя, которых здесь было немало. Вежливо и уважительно я остановил Наделстерна на улице – в шесть утра – и сказал ему, как мне понравилась его речь. Удивительно, но он запомнил мое лицо в толпе – высокий парень, который кивал с энтузиазмом. Наша утренняя беседа вдохновила меня еще больше. Теперь я был не просто интересующимся, но идейно преданным.

Не прошло и месяца, как я записался на курсы для директоров школ. На занятиях я задавал вопросы, раздражавшие моих коллег. Однажды мы обсуждали финансирование летней программы для отстающих. Я возмутился, потому что знал, что эта программа увеличивает доходы учителей, а не знания учеников. «Почему вы в октябре считаете, сколько отстающих учеников у вас будет к лету? Как вы можете предсказать их неуспеваемость? Почему бы не распределить деньги и ресурсы так, чтобы они успешно закончили год?»

> Когда растение плохо себя чувствует в горшке, мы не обвиняем его, а исследуем почву, чтобы найти в ней причину.

Когда я сравнивал знакомые мне школы с другими школами района, у меня возник еще более неприятный вопрос: «Почему металлодетекторы используются не во всех, а только в некоторых школах? Почему, как правило, с детьми из бедных семей обращаются так, словно они малолетние преступники? Как мы собираемся остановить трубопровод «школа – тюрьма»?»

Прекрасно понимая, что некоторые мои коллеги могут оскорбиться, я все же продолжал настаивать: «Ни один ребенок не появляется на свет с низким уровнем ожиданий». Я намеревался не наказывать, а вдохновлять. Мне хотелось убедить моих коллег, будущих директоров школ, в простой вещи: все, что мы делаем в классе, начинается с отношения, с наших чувств; все это имеет огромное влияние на жизнь каждого ребенка. Если человек плохо

учится в школе, нельзя его в этом винить. Подход к обучению должен быть разным; надо учитывать окружение и думать, как сделать этого ученика успешным. Когда растение плохо себя чувствует в горшке, мы не обвиняем его, а исследуем почву, чтобы найти в ней причину. Несомненно, мои ученики заслуживают такого же уважения, с которым мы относимся к растениям!

Я с нетерпением ждал не только ответов, но и реальных изменений системы, которая не работала. Большинство моих коллег, будущих директоров школ, стремились только к карьерному росту и хорошей зарплате. Им не хотелось трогать саму систему. Эти люди собирались расти внутри нее, приспосабливая ее к своим нуждам. У меня не было ответов на все вопросы, но я намеревался найти их. Я дал себе клятву: стать таким директором, который, если и совершает ошибку, всегда стремится ее исправить.

Обдумывая следующий шаг, я пытался бороться со школьными администраторами, которым нечего было делать рядом с детьми. Департамент образования продолжал свою школьную реформу, больше похожую на шахматную партию, и школы беспорядочно открывались и закрывались.

Только за два года я успел поработать в трех разных школах, но меня переводили номинально, в пределах одного здания. Школа, в которой я начал работать, показала очень плохие результаты, и Департамент образования ее закрыл. Директор должен был уйти, потому что его же сотрудники предъявили ему иск за антисемитизм. Я лично не пострадал, но был назван среди жертв.

Я перешел в другую школу, где директор была откровенно безграмотной – она не знала ни английского, ни испанского языков и заставляла меня писать за нее отчеты. Другая сотрудница школы угрожала сообщить в службу иммиграции, если родители учеников, у которых были не в порядке документы, не удовлетворят ее непомерные требования. Меня потрясло, что люди строили свою карьеру за счет тех, кому они должны были помогать.

На одном из мест моей работы все начиналось хорошо, но, к сожалению, плохо закончилось. Директор понял, что я могу наладить контакты с общественностью, и назначил меня ответственным за внешкольную работу. У меня было гибкое расписание, что позволило заняться школьным садом и организовать несколько мероприятий, в том числе выступление представителей звукозаписывающей студии Bad Boy Records. Я мог воспользоваться своими внешкольными связями, чтобы

улучшить отношения учеников и учителей. Мы выстраивали общение шаг за шагом. Я согласился взять на себя некоторые дополнительные обязанности, чтобы заниматься с учениками коррекционного класса, ранее завалившими государственный экзамен. Я должен был сделать так, чтобы они сдали тест и могли получить аттестат в срок. И все его получили.

Хотя я, не без душевного трепета, помогал ученикам готовиться к экзамену, результаты которого улучшили школьные показатели, на самом деле многие ребята только выиграли бы, оставшись на второй год. Вместо этого их вышибли из школы с удовлетворительными оценками. Несправедливость была повсюду и везде, неприкрытая и очевидная. Интересы учеников никогда не ставились во главу угла.

Кроме того, мне приходилось покрывать отсутствующих коллег.

«Доброе утро, меня зовут мистер Ритц. Сегодня я буду заменять вашего учителя, – говорил я, стараясь привлечь внимание шумящего класса. – Давайте поговорим о планете Земля».

Девочка в ярких кроссовках и самой крутой шляпе, какую я когда-либо встречал в природе, оживилась при этих словах. У нее нашлось много слов о печальном состоянии нашей планеты и о том, что людям надо бережнее относиться к ресурсам. Когда я попросил ее немного рассказать о себе, она сказала: «Я Шардонне, и я художница». Эта безвкусная шляпа с разрисованными краями и мятыми вельветовыми вставками была одним из ее творений.

Я узнал, что Шардонне записали именно в эту школу, так как здесь было обещано углубленное изучение искусств. «Я живу ради искусства, – сказала Шардонне. – Бабушка учила меня рисовать всякие забавные вещи, когда я была маленькой. Но почему нам не преподают ничего, похожего на искусство?» – хотела знать ученица. Хороший вопрос.

Шардонне стала постоянной участницей популярных внешкольных занятий, которые я придумывал. Я добился, чтобы она посещала все уроки художественного мастерства и другие тренинги, которые предлагали наши партнеры. Ее таланты проявлялись во всем – и в рисовании, и в работе с тканью, и в дизайне. Для одного из проектов под названием «Отремонтируем укрытие», спонсируемого музеем Купер-Хьюитт, она полностью разработала дизайн приюта для бездомных.

Шардонне не понаслышке знала, что такое не иметь дома. Ее жизнь была весьма беспорядочной. Подростком она переживала кризис за кризисом. Ее мать была серьезно больна. Дом сгорел

дотла, и ей пришлось переехать в приют. Неудивительно, что она отстала от школьной программы.

Но вместо того, чтобы помочь Шардонне, директор искала способ исключить ее из школы. Когда трудный ученик переезжает или просто переводится в другую школу, проблема решается сама собой. Школа вычеркивает его из списков и больше не отвечает за его успеваемость; это улучшает школьные показатели. Трагедия заключается в том, что система так и будет пинать отстающих учеников и никогда по-настоящему не научит их. В системе образования, где столько кричали о публичности решений, директор, специалист по под-коверным играм, манипулировала судьбами детей, оставляя двери плотно закрытыми.

Шардонне рвалась обратно в школу. «Это моя *жизнь*, – заявляла она. – Я не просто номер в вашем списке». Она знала, что утратила доверие, но ни за что не хотела оставаться на второй год в девятом классе. Успехи Шардонне во внешкольных проектах и в реальном мире, за стенами школы, доказывали ее таланты и способности.

Я старался сделать все, что было в моих силах, но это только настроило директора против меня. Хотя в моем личном деле было немало благодарственных писем, написанных ею самой, наши отношения испортились. Когда Шардонне отказалась идти на откровенный обман – сказать, что мне нельзя брать ее с собой на экскурсию, хотя такое разрешение было получено, – отношения накалились до предела.

У меня начались неприятности на работе, и я понял, как важно иметь ценности и интересы, особенно в тяжелые времена, когда все вокруг, кажется, настроено против тебя. Если ваши ценности не помогают снять стресс, то они – не ценности: это просто увлечения, способ провести свободное время.

В самом сердце системы, которая манипулировала правдой, выставляла на первый план полуправду и казалась какой угодно, но не честной и справедливой, я и мои ученики словно помешались на правде и непредвзятости. Всем нам было совершенно ясно, что наша школа не интересовалась учениками вообще. Администрацию волновало только сохранение существующего порядка и правил, установленных директором.

> Если ваши ценности не помогают снять стресс, то они – не ценности: это просто увлечения, способ провести свободное время.

Я все время повышал свою квалификацию и познакомился с замечательным писателем и художником Робертом Шеттерли, создателем серии портретов и веб-сайта под названием

«Американцы, которые говорят правду». Я восхищался мастерством этого человека, его честностью, упорством и умением выразить самую суть личности в замечательном портрете и красноречивом изречении. Ученикам нравились его работы, и его цитаты были великолепны, замечательные названия для наших «РАЗМИНОК». Портреты Роберта были самой полной коллекцией героев, какую я когда-либо встречал. То, что надо, для моих учеников.

В начале 2007 года Барак Обама объявил, что будет баллотироваться в президенты Соединенных Штатов. Это была фантастика. Меня взволновал и воодушевил его пример. Когда я видел футболки с его изображением и надписью «Sí Se Puede (Да, мы можем)», я оценил красоту и простоту этого выражения. «ДА, МЫ МОЖЕМ!» Мне нравилось, как все афроамериканцы повторяют испанские слова. Они стали моим простым и прямым ответом на любые проблемы и обстоятельства: «Да, мы можем!» Я любил их произносить, дети любили их слышать и выкрикивать, они были такими простыми и ясными. И что лучше всего, мы не могли их перепутать или извратить их смысл. Все заключено в этих простых словах: ДА, МЫ МОЖЕМ!

С таким настроением я решил связаться с Робертом Шеттерли напрямую и пригласить его в нашу школу. ДА, МЫ МОЖЕМ, и он охотно согласился. Шеттерли очаровал моих учеников так, как ни один взрослый до него. Сдержанный, очень элегантный джентльмен, он смотрел нам в глаза и спрашивал о наших проблемах. Как сделать свою жизнь лучше? Он сказал, что лучшим способом предсказать наше будущее будет взять его под контроль, запланировать и подготовить все для него; не принимать ложь и полуправду. Его лекция, простая и элегантная, была одной из самых впечатляющих, какие мы с учениками когда-либо видели. Мы все вышли в слезах и были полны такой решимости, будто собирались открыть новую серию портретов его героев. Шеттерли побуждал нас оспаривать авторитеты. Там и тут рождалось новое поколение Американцев, Которые Говорят Правду. Мы учились в школе и могли защищаться так, как никогда не предполагали. Нашим боевым кличем стали слова: ДА, МЫ МОЖЕМ!

Удивительно, какой авторитет приобрел Шеттерли у моих учеников, просто выслушав их. Сила его лекций, превышавшая даже его мастерство художника, заключалась в способности слушать и слышать. Он ценил каждый голос и каждый заданный вопрос, что, в свою очередь, показало ребятам ценность их собственных идей.

С этого дня я тоже поклялся всегда слушать ученика и

прислушиваться к нему во всех аспектах моей педагогической деятельности. Я всегда знал, что это важно, но Шеттерли – почти случайный гость – подтвердил то, что я делал на протяжении многих лет.

Это было потрясающе. Позволить детям воплотить их идеи в жизнь, поддерживать их начинания – и помочь им стать «Говорящими Правду». Их голоса, мысли и чаяния имели значение. Они сами управляли своей судьбой. Культура правды, честности, стойкости и ответственности – составные части любой успешной организации. Мы были правильными людьми, просто попали в неправильное окружение. Эта школа и ее директор, они просто не готовы к нам и к нашему отношению к жизни в духе ДА, МЫ МОЖЕМ.

Когда я узнал, что директор подправляет результаты экзамена, чтобы улучшить школьные показатели, это стало последней каплей. Работы, получившие плохие оценки, тщательно изучались командой, которую можно было бы назвать «найди ошибку». Я отказался в этом участвовать, и заместитель директора вызвал меня в кабинет. Это было утром в среду.

«Поздравляю, – сказал он с улыбкой. – Вас перевели. Вы больше у нас не работаете». Он назвал мне адрес нового места – образцовая школа с математическим и естественно-научным уклоном в районе Вашингтон-Хайтс – и сказал, что мне нужно явиться туда на следующий день в 11 утра. У меня возникли подозрения, и я заглянул на школьный веб-сайт. Адрес не совпадал с тем, который мне дал заместитель директора.

Я все-таки поехал по адресу и не обнаружил названия школы на здании. Вместо этого вывеска гласила: «Академический центр». Однако…

Когда я вошел внутрь, то понял, в чем дело: меня отправили в городской центр для нарушителей субординации, и ни у кого не хватило смелости сказать мне правду. Это было место под названием «Смирительная рубашка», куда нью-йоркский Департамент образования посылал учителей, ожидающих дисциплинарных взысканий. Своего рода чистилище.

Я зарегистрировался, и охранник указал мне на большую открытую комнату, где взрослые толпились вокруг столов и парт, расположенных без видимого порядка. Некоторые сидели прямо на полу, пили кофе и перекусывали; пустые стаканчики валялись повсюду. Я только уселся на пустой стул, как ко мне подбежала женщина со словами: «Эй, это мой стул! Я тут уже три года, я старожил!» В тот же день я выиграл ежедневный чемпионат по игре в слова, который тянулся многие годы.

В этом зале ожидания, где едва хватало места для

передвижения, я повстречал все взлеты и падения педагогики. Там были блестящие учителя, каких я хотел бы видеть в классе своей дочери. Некоторые давали друг другу уроки, просто чтобы не потерять навык в ожидании решения по дисциплинарному делу.

Другие, окруженные алкогольными парами уже в 10 утра, вообще не имели права находиться рядом с детьми. Один парень попал сюда за то, что бросил булочкой в своего директора. Другой рассказал мне, что ударил ученика, «но только один раз и за дело».

Были люди, которые мечтали оставаться здесь как можно дольше, получать обычную зарплату и зарабатывать вторую, используя ноутбук для биржевых операций. Я же хотел как можно скорее вернуться к своей профессии.

Директор, которая отправила меня сюда, не понимала, очевидно, что ей придется кем-то заменить меня в классе, а я буду искать новую работу. Честно говоря, ничего глупее она не могла придумать.

В «Смирительной рубашке» можно было пользоваться мобильным телефоном. Я позвонил старой знакомой – Мейджоре Картер – и рассказал о своей проблеме.

«Мейджора, ты никогда не догадаешься, откуда я звоню».

«Откуда, Стив?»

«Из «Смирительной рубашки»!»

Сперва она потеряла дар речи – так оптимистично я это сказал.

«Я уже ищу новую работу», – объяснил я.

Комплекс зданий школы Уолтон приютил несколько новых школ со старшими классами. Сделав несколько звонков, я нашел место в учебном заведении под названием школа «Открытие». Я не мог дождаться начала работы. Я считал, что возвращаюсь домой.

Через три дня ожидания сфабрикованные против меня обвинения рассыпались. Директор, которая так хотела перехитрить меня, даже не заполнила должным образом направление на дисциплинарное слушание. А теперь у меня была новая работа, и она ничего не могла сделать. Более того, у меня было ее письмо, в котором она предлагает дать мне хорошую характеристику, если я никогда не буду рассказывать о том, что происходит в школе. С подписанным договором я сломя голову бросился навстречу новым педагогическим приключениям.

Пока я осваивался на новом месте, мы с Мейджорой продолжали сожалеть о том, что уже стало доброй привычкой:

«спасатели» образования снова закидали Бронкс своими гениальными идеями. Но они не знали ни людей, ни ситуации. И когда их намерения пошли прахом, они в спешке покинули Бронкс.

«Я хочу предложить новую школу», – сказала мне однажды Мейджора. Комитет по образованию продолжал вынашивать мысли о новых и новаторских школах, особенно для Бронкса. Мейджора получила общенациональное признание за свою деятельность в области экологии в Южном Бронксе. Ежедневно она наблюдала, как школы не справлялись с обучением детей. Выпускники приходили на работу неподготовленными. «Мы получаем людей, которые уже потерпели неудачу в системе, – говорила мне Мейджора. – Я смотрю, как у тебя здорово получается с учениками, и думаю – ничего себе!»

Что, если программа подготовки рабочих не будет начинаться с исправления ошибок, сделанных школой? Что, если школы начнут выпускать больше таких молодых людей, как Большой Хосе, готовых и мотивированных к карьерному росту? Мейджора хотела, чтобы я присоединился к ее команде в качестве консультанта, и я с готовностью согласился.

Мы начали с того, что предложили государственным школам сосредоточиться на долгосрочной перспективе и карьерных возможностях, тесно сотрудничая с местными работодателями и социальными службами. Это была бы на 100 процентов местная, закрытая экосистема, внутри и для района. Мы знали, что в Южном Бронксе немало работодателей, которые ищут квалифицированных молодых людей. Мы хотели объединить этих работодателей, а также местные ресурсы со школьной программой, создав настоящий, прямой путь – школа – рабочее место, – то есть буквально «все в одном флаконе». Мы не понимали, что опережаем свое время. Модель, которую мы нарисовали в своем воображении, позднее назовут муниципальной, или общественной, школой.

Создание собственной системы старших школ, которая заполнила бы все провалы стандартного образования, было, возможно, «безумной идеей». Однако, как заметила Мейджора, «безумные идеи должны проверяться в реальном мире. Если мы не попытаемся, то никогда не узнаем».

Мы потратили больше года, оттачивая нашу модель Муниципальной старшей школы Южного Бронкса. Все, с кем мы разговаривали, хотели сфотографироваться с Мейджорой Картер. Комитету по образованию понравилась наша концепция школы, но они хотели ввести ее в Бруклине, что противоречило нашим намерениям. Мы ничего не имели против детей и вообще жителей

Бруклина, но в первую очередь радели о своем районе, Бронксе. Наши школы не могли дать должное образование своим детям. Мы не рассматривали вариант, при котором подростки каждый день совершали бы опасное полуторачасовое путешествие на метро в один конец. Мы сказали: спасибо, не надо – и снова вернулись к рисованию схем.

> Безумные идеи должны проверяться в реальном мире.

Мы вложили весь свой интеллект и умения в другое предложение Мейджоры – Академию Достижений. Наши мысли были настолько схожи, что мы заканчивали друг за другом начатые фразы. Мы планировали экспериментальную модель, в которой дети могли бы учиться на практике, используя весь Южный Бронкс как учебный класс. Мы надеялись получить целый букет достижений – научных, общественных, экономических, экологических.

Тесно общаясь, мы поняли, что представляем собой два типа лидерства. Мейджора была вдумчивой и считала себя интровертом. Про меня она говорила: «Ты как мяч, полный энергии. Тебе хорошо, если вокруг толпы людей и бурная деятельность». К этому моменту я настолько раздался в талии, что даже выглядел как мяч. Мейджора была слишком тактична, чтобы сравнить мой растущий живот с дыней, но настоятельно рекомендовала мне сбавить обороты, чтобы другие люди успевали оценить мои идеи «и у них не возникало ощущения, что они пьют из пожарного гидранта». Мы часто и подолгу обсуждали вопрос ситуационного лидерства.

Мейджора попросила меня стать директором академии. Ее советы и наше сотрудничество должны были окупиться. Письма в поддержку нашей модели приходили из самых разных организаций и представителей власти, в том числе от бывшего президента Билла Клинтона и Ван Джонса, который возглавлял направление экологического развития в администрации Обамы, пока не стал телеведущим. Наш план поддерживали многие: Смитсоновский институт, Корнелльский университет, директор по образованию сельскохозяйственной программы ООН. К тому моменту этот директор по образованию уже видел моих учеников в деле, на выставочных площадках и в проектах по всему городу. Мы тесно сотрудничали с несколькими школами, и он знал, что я руковожу программой повышения квалификации для учителей, которые будут затем внедрять зеленый учебный план. Он увидел здесь логическую связь с собственной работой.

Наше предложение – одна из 100 новых моделей школы,

направленная на конкурс, была отвергнута Департаментом образования даже без рассмотрения. Несомненно, сыграли свою роль политика и зависть. Сарафанное радио сообщило, что ответственные лица были не готовы отдать победу нашей школе из-за Мейджоры. Вероятно, сыграло свою роль и то, что меня прочили директором, с моей репутацией человека излишне откровенного и даже бесцеремонного. Мы были страшно разочарованы и дали слово продолжать борьбу. «У нас много дел, – напомнила мне Мейджора, – но, черт возьми, это была бы лучшая школа в мире».

Тем не менее мы совершили третью попытку. Мы решили даже убрать меня с должности директора, хотя я закончил специальные курсы и получил необходимую квалификацию. Чтобы повысить наши шансы на теплый прием, мы просили Департамент образования назначить своего директора для предложенной нами Профессиональной Академии Бронкса. Префект Бронкса, Рубен Диас-младший, написал потрясающее письмо в поддержку проекта. Он сослался на нашу предыдущую работу и привел примеры достижений и сотрудничества с организациями Бронкса. Все вместе мы потратили год на работу с назначенным директором, только чтобы снова получить отказ. Никто не объяснил нам, почему 30 других предложений были приняты, а наше – нет.

Если не начать муниципальную школу с нуля, как еще я могу внедрить зеленый учебный план, привлечь учеников и принести пользу району?

У меня было много доказательств важности и эффективности проекта. Рабочие места и новые сферы деятельности появлялись в районе прямо на глазах, и здесь буквально расхватывали талантливых людей. Мои ученики горели желанием применить свои таланты.

> Мы могли бы прорасти сквозь стены одного зеленого класса и распространиться вокруг за счет геркулесовых усилий одного учителя, мечтающего сдвинуть небо и землю.

Я был не единственный, кто видел эти возможности. В 2006 году по всему Южному Бронксу прокатилась волна возрождения. Префект Рубен Диаз-младший постоянно говорил об обновленном Бронксе – о том месте, где больше не будет пожаров и поджогов. Здесь было все готово для процветания. Мне не хотелось видеть, как отвергаются реальные шансы – я хотел использовать их сейчас!

Все, что мне было нужно, – в некотором смысле прорыв,

чтобы люди легче воспринимали мой метод. Продолжая экспериментировать в собственном классе и участвуя в общественных проектах по озеленению, я продолжал искать модель, которая была бы достаточно гибкой и воспроизводимой. Именно так мы могли бы прорасти сквозь стены одного зеленого класса и распространиться вокруг за счет геркулесовых усилий одного учителя, мечтающего сдвинуть небо и землю. Несколько благоприятных событий открыли нам дорогу.

Часть II
Посадка семян

Глава 9
Мы пробиваем зеленую стену

Осень 2009 года. Когда я был учителем-новобранцем в Старшей школе Южного Бронкса, мне достаточно было всего на день опережать своих учеников.

С годами я стал лучше подготовленным, более знающим преподавателем. Но у меня никогда не было грандиозных планов. Моя жизненная стратегия – которая касается не только школы – никогда не упускать из виду свои любимые «три К». Это коллизии, коммуникации и корпоративное обучение.

Самая большая коллизия произошла на второй день моего пребывания в «Смирительной рубашке» по сфабрикованному обвинению в нарушении субординации. Смешно, но именно тогда нас с учениками пригласили в популярную программу «Доброе утро, Америка». Мы потратили много месяцев на то, чтобы создать прекрасный общественный сад в Гарлеме. Теперь наступил день торжественного открытия. Съемочная группа попросила нас приехать туда к 6 утра. Мне нужно было отметиться в «Смирительной рубашке» в восемь. Уйма времени на все.

Сад, о котором шла речь, был результатом весьма амбициозного сотрудничества между двумя группами, которые обычно не пересекаются, – моими учениками из Бронкса и молодежной общественной организацией района Гарлем. Бронкс всегда считали аутсайдером, и это «непересечение» было хорошо известно моим ученикам. Ребята, которых я учил, были преимущественно латиноамериканцами и афрокарибами. Они не знали, какой прием ждет их на том берегу реки, в преимущественно афроамериканском Гарлеме. Все их знания о Гарлеме были почерпнуты из косвенных источников, слухов и MTV. Но с самого первого дня на 143-й улице, когда мои ученики приехали туда в рабочей одежде, готовые копаться в грязи, они были приняты с распростертыми объятиями.

Определенную роль сыграло то, что некоторые из них были весьма привлекательными молодыми дамами. Юноши из Гарлема жаждали познакомиться с симпатичными девушками из Бронкса. Но девушек не так интересовал флирт. Они были самыми усердными работниками в нашей команде.

«Не стой здесь и не болтай. У тебя есть работа», – сказала одному из мальчиков Мишель.

«Эй, давай-ка таскать компост», – приказала Тамейка, кивая

на гору мульчи. Мальчики несколько обалдели, но приложили вдвое больше обычных усилий, чтобы заслужить уважение этой требовательной девушки.

Тяжелой работы хватило на всех. У нас это заняло много месяцев; мы еженедельно совершали целое путешествие на метро, чтобы разбить сад на кирпичном складе. Так мы назвали это место, когда расчищали помойку, на которой планировали сажать деревья и цветы. Неделя за неделей, возвращаясь сюда, мы видели преображение битых кирпичей в маленький рай. Преображалось не только место, но и все окружение. Многие люди из соседних кварталов приходили поучаствовать. Это был хороший показатель – они продолжат ухаживать за садом, когда наша основная работа будет сделана, как это произошло на Биссель-авеню. Да уж, у нас был повод для праздника.

Когда съемочная команда подготовила нас к интервью с Крисом Куомо, корреспондентом передачи «Доброе утро, Америка», я огляделся вокруг. В утреннем свете сад казался особенно пышным и цветущим. В самом конце пресловутой Гарлем-стрит, с освещенными солнцем кирпичными дорожками и росой, сверкающей на зеленых листьях, сад выглядел бесподобно. Мы действительно нашли лучшее время для съемки. Когда солнце приветствует землю первым утренним поцелуем, наступает волшебный час. Мои ученики заслуженно гордились собой и радовались дебюту на телевидении. В точности как их растения, они сияли в солнечных лучах и красовались на телеэкранах по всей стране.

Оглянувшись через плечо, я увидел еще кое-что зеленое и великолепное. Сзади находилась стена, увитая помидорами с ярчайшими, превосходнейшими плодами. Каждая веточка буквально ломилась от томатов. Эта живая стена была особым и неожиданным подарком нашему саду. Я никогда раньше не видел ничего подобного, но мог на глаз оценить, что стена с томатными растениями могла дать больше продуктов, чем целый огород.

Ну и коллизия! Как только ассистент снял с меня микрофон, я подошел поближе, чтобы рассмотреть помидоры. Я был переполнен вопросами о том, как это сделано и как ухаживать за растениями. Кто может мне ответить?

Мне назвали имя поставщика. Перейдя в школу «Открытие», я сразу же пригласил его в свой класс. Это была одна из новых школ малой наполненности, расположенная в том же здании Уолтон, где я начинал работать с Зелеными Подростками несколько лет назад.

«Как вы думаете, можно ли сделать такую штуку прямо в классе?» – спросил я этого человека. У него не было никаких

идей. До этого большинство инсталляций в виде зеленых стен создавались в рекламных целях или для украшения промышленных предприятий. Но он быстро понял, какие возможности открывает сфера образования.

«Привезите одну стену в наш класс, – сказал я. – Тогда мне не придется таскать детей через весь город для работы в саду. Мы сможем каждый день использовать растения как пособия на уроке». Огромное окно в классе, как я надеялся, даст растениям достаточно света, чтобы они выжили.

Более того, если мои ребята научатся делать инсталляции и ухаживать за зелеными стенами, они получат все необходимые знания о технологии, биологии, сборе данных, инженерных коммуникациях и так далее. Кроме всего прочего, это выглядит невероятно круто! Я видел в таких стенах путь к созданию зеленых граффити прямо внутри помещений.

> Как сложить один плюс один, чтобы получить нечто большее, чем два?

Когда я замолчал, чтобы перевести дыхание, производитель зеленых стен предложил пожертвовать остатки материалов, которыми он располагал после рекламной кампании, чтобы мы могли экспериментировать. Игра началась. С зеленой стеной в классе и производителем, нуждающимся в нашем похвальном отзыве, пришло время серьезного корпоративного обучения. Нас волновал вопрос: как совместными усилиями улучшить зеленую стену и, вероятно, обучение? Как сложить один плюс один, чтобы получить нечто большее, чем два? Я с нетерпением искал решение.

В течение дня мы с учениками собрали инсталляцию, готовую для посадки растений. Почти так же быстро эта первая стена изменила учебную обстановку, как я и предвкушал, и даже больше.

«Это такое… *живое*», – сказал Вэйни, отступив на шаг и разглядывая стену, заполненную саженцами. Какой контраст по сравнению с другими классами, с их обшарпанными стенами, покрытыми бесчисленными слоями краски, в попытке замазать граффити и другие безобразия! Наша зеленая стена едва не доставала до потолка. Мы поставили ее почти вплотную к окну. Класс находился на третьем этаже, и ростки могли впитывать солнечный свет.

Люди собирались, чтобы просто посмотреть. Сначала это были ученики из соседних классов, которые слышали разговоры о нашем сумасшедшем проекте. Потом нас начали посещать с неофициальными визитами – интересующиеся учителя,

сотрудники других школ кампуса, соседи, которые обнаружили нечто любопытное на третьем этаже школы Уолтон. Когда мы добавили светодиоидное освещение красного, фиолетового и синего цветов, чтобы продлить светлое время для растений, к нам пожаловали репортеры, привлеченные слухами о том, что окна школы по ночам переливаются всеми цветами радуги. Что там, черт возьми, происходит?

«Какие яркие лампочки! Держу пари, что самолеты и вертолеты видят нас с неба!» – предположил Эдгар. Он был одним из самых аккуратных растениеводов и страстно желал, чтобы его подопечные ростки, которые он называл «малыши», получали достаточно света.

У нас появилась первая «съедобная» классная комната в Нью-Йорке и во всей стране – рожденная и выращенная здесь, в Бронксе. Как я и надеялся, мои ученики заинтересовались вопросами здорового питания. Теперь они выращивали помидоры, пряные травы, сладкую клубнику и все, что только могли себе представить. А главное – этот рог изобилия не был связан с сезонами и не требовал пространства далеко от школы. Круглый год огород произрастал прямо в нашем классе.

«Мистер Ритц, бабушка спрашивает, можем ли мы тут выращивать перцы халапеньо для сальсы», – сказал мне как-то Лупи. Этот вопрос пришелся как раз в тему урока о размножении и опылении перцев. Я показал детям, как опылять их при помощи перьев и зубных щеток. Один парень притащил электрическую зубную щетку, чтобы посмотреть, будет ли это работать для растений. Всем понравился такой технологичный подход к опылению, хотя оказалось, что старинные методы не менее эффективны.

Это было невероятное зрелище: 15 учеников переходят от одного растения к другому с птичьими перышками в руках, выполняя работу пчел в огороде. Однажды к нам зашел директор и спросил, что происходит. Представляете его изумление, когда дети закричали в ответ: «У нас секс с растениями!» Потом они объяснили процесс опыления более научными терминами, продемонстрировав богатый академический язык и готовность к государственному экзамену по естественным наукам. Я мог бы рассказывать им о половом и бесполом размножении целыми днями, и они не запомнили бы ни слова. Но теперь они могли точно воспроизвести все, что поняли. Мы назвали наш урок «Семейная жизнь растений», и ребята прекрасно его усвоили.

Это было увлеченное обучение, от звонка до звонка, и при этом мы не теряли время на поездки. Наши посадки росли как на дрожжах и давали достаточно урожая, чтобы ученики могли

относить домой полные сумки свежих продуктов. Мамы и папы, бабушки и дедушки были в таком восторге, что начали сами приходить в класс за свежими овощами. Иногда они приносили нам семена своих любимых растений и трав для посадки на зеленой стене.

Было радостно видеть, как целые семьи приходят в школу не из-за плохого поведения или неуспеваемости учеников. Это были именно такие изменения в учебной среде, такой вещественный зеленый опыт, к которому я стремился.

Зеленые стены росли очень быстро, но они не могли расти сами по себе. Вы сажаете каждый росток в свою ячейку, заполненную специальной почвой. Вы можете очень быстро убрать все растения, чтобы посадить что-то новое. Когда мои ученики поняли, что из живых стен можно создавать произведения искусства, они начали экспериментировать с цветом и структурой посадок.

Целый месяц мы потратили, чтобы создать живую фреску «СШД» – Старшая школа «Открытие» – из красных и зеленых растений. Этот проект помог ученикам изучить черчение, измерения, а также пропорции наравне с ботаникой. Сначала они нарисовали фреску на бумаге, потом перешли от набросков к чертежам, а затем должны были решить, как масштабировать надпись в системе координат. Мы сделали несколько проектов в различных цветах при помощи цветной бумаги, прежде чем засадили стену красным очитком и зелеными листовыми растениями. Последний шаг был похож на раскрашивание по цифрам, только краски были живыми.

Это очень подходило для исследовательского обучения и самовыражения учеников, но наши запасы растений таяли со сверхъестественной быстротой. Где взять достаточно рассады, чтобы продолжать практическое обучение?

В нашем зеленом классе забота о растениях стала любимым занятием для тех учеников, которые считались самыми отстающими в развитии. Но именно они показали себя гениями во всем, что касалось выращивания. Они были терпеливы, им нравился сам процесс. Ребятам требовалось время, чтобы сделать все правильно. Другие ученики полагались на них, и, таким образом, они участвовали в жизни класса. У нас находилась важная работа для каждого.

Сенатор штата Густаво Ривера жил неподалеку от школы Уолтон и однажды пришел в наш съедобный класс. Я понятия не имел, кто он такой и каких политических взглядов придерживается. Я обращался с ним, как и со всеми остальными гостями: полное погружение в деятельный и активный класс, где

одновременно происходило десять разных событий.

В тот день мы были особенно заняты. Мы устраивали первый фермерский рынок для района и собирались продавать то, что вырастили, а также предметы художественного творчества учеников. Мы пригласили местного шеф-повара провести для нас мастер-класс. Мы ждали гостей из соседней начальной школы, которые хотели послушать истории из жизни овощей. Первоклассники собирались явиться в костюмах пчел и с зубными щетками, и мои ученики должны были учить их технике опыления. К нам даже приходили из частной и престижной школы Кэлхоун в Верхнем Вест-Сайде, где учителя тоже пытались экспериментировать с зеленым учебным планом для привлечения учеников. Пришло так много народа, что люди не помещались в классе и заполняли коридоры. Спрос на нашу продукцию был высок, и ученики набили коробку от обуви выручкой более 2000 долларов наличными.

Несмотря на то что мои ученики разрекламировали событие по всему району, расклеив собственноручно сделанные объявления, никто не ожидал такой большой толпы. Ребята надеялись собрать долларов триста. Честно говоря, я считал даже эту цифру излишне оптимистичной и опасался, что нас ждет провал. Сенатор появился в самый разгар хаоса.

«Здравствуйте, сенатор! Рад вас видеть, прошу», – поздоровался я и провел его в класс.

Ривера поспешил за мной, несколько обескураженный происходящим. Он походил на хорошего футболиста – здоровенный парень, косая сажень в плечах, безупречно и тщательно одетый, с сияющей бритой головой и лицом младенца. Я не до конца понимал, какое впечатление создалось у сенатора, поэтому отвел его в соседнюю комнату, где собрались в ожидании взрослые люди в поношенной одежде.

«Подождите здесь», – сказал я и скрылся.

Через мгновение я вернулся со стайкой галдящих первоклашек. У них были бейджики с именами в форме различных овощей, пчелиные крылышки, пришпиленные сзади к футболкам, и усики-антенны на головах. «Пчелки» приветственно замахали родителям.

«Эй, ребята! У меня есть для вас сюрприз, – сказал я и посмотрел на несколько обеспокоенного Риверу. – Познакомьтесь с сенатором!»

С этими словами я оставил политика наедине с пятилетними малышами. Это не было привычной для него аудиторией, но, к счастью, помощники подсказали ему вопросы, которые можно задавать детям, например: «Какие овощи ты любишь больше

всего?» Когда я вернулся спустя некоторое время, Ривера пожал руки всем родителям и признался в полном отсутствии опыта общения с подрастающим поколением. «Заметно, что у меня нет детей?» – спросил он с обезоруживающей улыбкой.

Я спас сенатора и повел его по классу, вкратце знакомя с нашей программой. Я пытался объяснить все преимущества «съедобной» классной комнаты и рассказал, как эта идея изменит систему государственного образования, если мы сможем распространить ее в школах.

Я рассказывал и рассказывал, когда сенатор внезапно схватил меня за руку и сказал: «Стивен, стойте! Я вижу, что у вас миллион идей, но понимаю едва ли половину из того, что вы говорите». Я вспомнил совет, который мне дала Мейджора: не вываливай на человека ушат информации сразу.

Тогда я перевел дыхание и начал сначала. Теперь я пытался конкретнее говорить о взаимосвязи растениеводства и построения более здоровой среды в районе. Сенатор понял меня. Ривера представлял округ с самыми ужасными показателями здоровья во всем Нью-Йорке и, конечно, жаждал изменить ситуацию. Он полностью поддержал меня и обещал, что наши дороги еще пересекутся.

Прежде чем уехать, Ривера нашел время, чтобы пообщаться с моими старшеклассниками. Он трудился на совесть. Я наблюдал, как он разговаривает с каждым учеником, глядя ему в глаза, пожимает руки и говорит: «Привет, я сенатор твоего штата. Я работаю для тебя». Мои ребята были поражены. Они никогда не встречали «слугу народа», который работал для них. Этот парень мог переходить с английского на испанский на полуслове и разговаривал с подростками без намека на высокомерие. Он быстро нашел общий язык со всеми, расспрашивая и рассуждая о музыке, моде и проблемах района.

«Помните, Стивен, – сказал он мне в дверях, – нам нужна бюджетная и воспроизводимая программа».

Хотя я использовал все возможности, которые предоставлял наш зеленый класс, но не был до конца удовлетворен технологией. Зеленая стена все-таки не совсем идеально вписывалась в учебный процесс. На самом деле мы начали переделывать и улучшать первую зеленую стену почти сразу, как только собрали ее.

«Дамы и господа, у нас проблема, – объявил я в начале урока. – Школьные смотрители сердятся на нас».

Все учителя прекрасно знают, что нужно сохранять хорошие отношения с техническим персоналом. Мне очень не хотелось,

чтобы после наших практических уроков оставалась грязь, которую кто-то должен был убирать. Но именно так все время и получалось. Первый раз, когда мы поливали нашу зеленую стену, часть почвы вместе с водой вылилась на пол. Когда пришли ночные уборщики, я попросил их ничего не трогать, чтобы дети могли сами навести порядок.

Ученики разозлились. Накануне они чувствовали себя великими изобретателями, собирая и засаживая растениями зеленую стену. Теперь им приходилось делать грязную работу. Я раздал губки и тряпки и попросил учеников подумать, пока они убираются. «Посмотрите, нам приходится мыть пол после каждой поливки, правильно? Но мы не можем не поливать, иначе растения погибнут. Как вы думаете, откуда эта грязь?»

Мои ребята были поражены. Они никогда не встречали «слугу народа», который работал для них.

«Гравитация!» – выпалил один мальчик, определив самую суть проблемы. Поскольку та первая стена стояла под 90-градусным углом к полу, вода быстро стекала вниз, вымывая по дороге и почву.

«Ребята, как нам побороть гравитацию?» – задал я им задачку.

Тогда все начали анализировать конструкцию стены, вместо того чтобы ворчать из-за уборки.

Мы поставили эксперимент. Насколько можно наклонить стену, чтобы она не опрокинулась? Даже те дети, которые не могли разобраться в углах наклона на алгебре, теперь все поняли. В поисках решения мы сделали несколько набросков и эскизов. У нас никогда не было недостатка в вариантах.

«Давайте поставим эту штуку на колесики», – предложил Джонатан на следующий день.

«Зачем?» – поинтересовался я.

«На колесиках мы сможем ее передвигать! – объяснил он. – Это такая прикольная штука, всем захочется ее увидеть. И мы можем всем показать, чему научились».

Другой ученик поддержал Джонатана: «Да, мистер Ритц, вы же хотите, чтобы мы показали свои успехи, правда?»

«Точно». Я улыбнулся, услышав, как он повторяет мою любимую присказку. «Здорово! Какие они молодцы, – подумал я про себя. – Они тоже хотят изменить обучение и повлиять на всю отрасль экологических технологий».

Выбор подходящих колесиков повлек за собой другие проблемы. Наши колесики не должны были портить пол. Нам нужна была стена, которую можно легко передвинуть в другой угол, но достаточно устойчивая, чтобы не перевернуться в этот

момент. Должны ли колесики поворачиваться и нужен ли им стопор? Мы набрали самые разные образцы, чтобы экспериментировать и анализировать.

В конце концов мы были готовы выкатывать нашу стену из класса. Это была отличная, наисовременнейшая версия пособия «покажи и расскажи». В самый первый раз, когда мы сначала закатили стену в лифт, спустили с третьего этажа, а потом привезли ее в столовую, мы чувствовали себя так, словно пробежали марафонскую дистанцию. Но большой финиш ждал нас впереди.

Шестьсот шумных подростков, переполнявших столовую на перемене, замерли при нашем появлении. Что это за диво? Другие ученики засыпали нас самыми разными предположениями.

«Эй, вы что, выращиваете травку?» – выкрикнул кто-то. Не секрет, что некоторые ученики баловались марихуаной.

«Еще чего! – закричала в ответ Бьянка. – Травку выращивают дилетанты. Это намного круче. Это еда – мы построили и вырастили все сами!»

Вместо обычного положения на задворках школы мои ученики оказались в центре внимания. Они охотно рассказывали сверстникам о преимуществах овощей и здорового питания. Ребята, которые раньше никогда не пересекались в классах, толпились вокруг и засыпали нас вопросами. Мои ученики превратились в экспертов.

Я смотрел, как школьники реагируют на зеленую стену, и понимал, что эта технология найдет широкое применение в классах по всей стране, и не только для корректирующего обучения. Но не без некоторых видоизменений. Я не забывал совета сенатора Риверы: «Программа должна быть бюджетной и воспроизводимой». Пока мы не выполнили ни одного требования.

Зеленая стена приехала к нам в плоской коробке. Я не ожидал, что ее нужно собирать, но был так заинтересован в результате, что сумел мобилизовать моих учеников и вместе с ними поднять громоздкую штуку вверх по лестнице. Сборочные работы предоставили нам исключительные возможности: это было и осмысленное чтение инструкции, и ее четкое выполнение, и радость от получившейся необыкновенной вещи, собранной своими руками. Но я прекрасно понимал, что большинство учителей скорее задвинут коробку в дальний угол, чем согласятся таскать детали и руководить сборкой.

Кроме того, зеленая стена была довольно дорогим удовольствием. Мне посчастливилось получить все материалы в подарок. Но сколько школ – особенно таких, как наша,

государственных и обслуживающих довольно бедный контингент – смогут потратить 5000 долларов на стену, не говоря уж о рассаде?

Я верил, что менее громоздкая модель завоюет школьный рынок. Но какого размера должна быть такая стена? Я отправил учеников измерять двери, коридоры, лестничные пролеты и кабинки лифтов по всему нашему зданию.

«Хм-м-м, вы уверены, что правильно измерили? – спрашивал я, изучая расчеты. – Вы все принесли одни и те же цифры».

Тогда ученики снова и снова измеряли те же дверные проемы, пока наконец не возвращались с окончательным вариантом: «Вы просто не понимаете, мистер Ритц. Эти цифры и должны быть одинаковыми! Все двери одного размера!» Что за прекрасный урок стандартизации! И они выучили его самостоятельно.

Мы поделились результатами измерений с производителем зеленой стены, и он прислал нам новую, более компактную и модифицированную модель для апробации. Мы учились все вместе.

Когда мои ученики поднаторели в решении заковыристых задач, они придумали гениальную вещь – помещать впитывающий материал в среду для выращивания, чтобы почва долго не высыхала. Ребята знали все о свойствах губок, став экспертами в уборке. «Мы думаем, это сработает, мистер Ритц, – сказали они мне. – Но мы не знаем, какой материал будет лучше впитывать воду».

«Ну что ж, давайте изучать материаловедение, – сказал я и включил в программу урока несколько научных терминов. – Похоже, нам нужно что-то с хорошими адсорбирующими свойствами, но безопасное для растений. Это ваше техническое задание, не так ли?»

Точно.

«Однако… Я не специалист в области материаловедения, – признался я. – Как вы думаете, кто может нам помочь?»

Без малейшего колебания Алехандро выпалил: «Спросите Микаэлу! У нее в школе наверняка найдется кто-то из этих чокнутых ботаников, кто знает ответ».

К тому времени моя дочь училась в весьма уважаемой Естественно-научной школе Бронкса. Она находилась всего в четырех кварталах от нашей, но то была словно иная вселенная. Эта школа стала легендой и привлекала учеников из всех пяти округов. Чтобы поступить туда, нужно было сдать специальный экзамен. Микаэла и ее одноклассники учились в прекрасных, ультрасовременных лабораториях, у них были компьютеры и даже обсерватория для изучения звезд.

Ученики Естественно-научной школы и нашей обычно избегали друг друга и, хотя все ездили по одной линии метро, выходили на разных остановках. Им не нужно было быть магистрами социологии, чтобы понимать, где чье место.

Ребята с первого взгляда оценивали друг друга и себя и выносили суждение, не сходя с места. Ми-каэла же была «опылитель-одиночка» – она порхала из одной школы в другую и чувствовала себя везде как дома. Поэтому она стала кладезем информации и открывала ребятам обеих школ окно в иной мир – в таинственную школу, располагавшуюся по соседству.

Микаэла уговорила своих башковитых одноклассников найти решение для нашей «грязной» проблемы в их продвинутой научной лаборатории. Ученые выдвинули ряд типичных сумасшедших идей, в том числе предложение использовать желатинообразную прозрачную среду вместо обычной почвы, чтобы наблюдать за ростом корней. Мои ученики проверяли и оценивали различные предложения, как настоящая команда исследователей.

Они все лучше решали поставленные перед ними задачи.

У некоторых так здорово получалось управляться с зелеными стенами, что их нанимали для специальных работ в частных компаниях и владениях. Несколько человек даже занимались зеленой инсталляцией в Рокфеллеровском центре на Манхэттене. Это вам не озеленение дворов; это настоящая недвижимость класса люкс! Ребята работали над зеленой стеной в 21-этажном небоскребе в Бостоне, а также в нашем знакомом магазине живой еды на Манхэттене.

> У нас всегда находилась работа для ребят, которые хотели учиться на практике.

Как я и предвидел, эксперимент открыл им перспективы для карьерного роста и привлек к нам союзников из развивающейся сферы зеленой экономики.

Не секрет, что мне хотелось продолжать обучение и после звонка. Я всегда оставался после уроков, с радостью занимаясь с теми учениками, которые были увлечены нашими проектами. Обычно я открывал и закрывал здание. Я лично был знаком со всеми техническими сотрудниками школы – и с дневной, и с ночной сменой, – и часто они отправлялись домой со свежими продуктами из нашего класса. Потом ко мне обратились из органов опеки, чтобы я помог им с внешкольной программой профессиональной подготовки для самых трудных подростков. Я пригласил их к нам. У нас всегда находилась работа для ребят, которые хотели учиться на практике.

Один из социальных работников приехал через пару дней в компании молодого человека по имени Нейдж. Он был иммигрантом с Берега Слоновой Кости в Африке и пережил не одну трагедию. Его мать умерла, когда ему было 12, и отец отправил его в Америку к дяде. Здесь семейные конфликты дошли до физических издевательств. Доброжелатель, скрывавший свое имя, отвел парня в органы опеки. Ему было тогда 14 лет. Теперь Нейджу почти исполнилось 18, он выходил из возраста опеки, поэтому ему нужно было решить, как и на что жить дальше. Он отчаялся получить профессию, но все еще надеялся сдать экзамен по естественным наукам за старший класс школы.

«Здесь ты изучишь естественные науки в полном объеме», – пообещал я Нейджу. Мне не потребовалось много времени, чтобы распознать в нем острый ум и умение работать руками. Например, он умел опылять очень хрупкие растения при помощи перышка. Я помог ему выучить материал, необходимый для сдачи экзамена по биологии за старший класс.

Но я расстроился, когда услышал, как Нейдж говорит другому ученику: «Почему мы бесплатно работаем на этого белого парня?» Я объяснил, что волонтерство поможет ему приобрести необходимые навыки и, в конце концов, получить нормальную работу.

«Ты начинаешь как неоплачиваемый стажер, – сказал я Нейджу. – Но потом сможешь сделать настоящую карьеру». Чтобы придать ему уверенности, я объяснил, что сам тоже волонтер и трачу свое личное время на нашу программу. Он был ошарашен.

«Но почему тогда вы выглядите таким счастливым и все время улыбаетесь?» – поинтересовался Нейдж. В ответ я только улыбнулся.

Наши наглядные проекты принесли нам такую славу, что нас стали приглашать в самые разные места. Благодаря этому я мог устраивать учеников на оплачиваемую работу.

У меня появилась возможность пристроить нескольких из них на лето, чтобы делать зеленую крышу в одном частном доме, и я, естественно, подумал о Нейдже. Я пришел к нему в приют и предложил собирать вещи. «И не забудь плавки. Мы едем в Хэмптонс!»

«Вы меня разыгрываете», – удивленно сказал Нейдж. Он не представлял, где находится Хэмптонс, но ему очень хотелось уехать из города на несколько дней.

Нейдж не только получил неплохие деньги за эту работу. В контракт было включено комфортное проживание, полный холодильник и транспортные расходы. Он так хорошо работал, что его пригласили на другие проекты. Я наблюдал, как парень с

такой сложной судьбой заводил друзей повсюду, где бы ни появлялся. От Хэмптонса до ночлежки он собирал вокруг себя ребят, которых называл «мой брат от другой мамы».

Когда мы вернулись из Хэмптонса, я помог Нейджу открыть счет в банке, чтобы накопить на первую квартиру. Только позже я узнал, что он, кроме этого, посылал деньги домой, в Африку.

«Мистер Ритц, – с улыбкой обратился ко мне Нейдж однажды, – вы поразили меня в самое сердце». И он точно так же поразил мое сердце.

Верный своему слову, сенатор Густаво Ривера выступил в защиту оздоровления сообщества – выступил в буквальном смысле. Во время летней ярмарки здоровья 2011 года он предложил новый проект под названием «Бронкс МОжет!» (Меняй Отношение) и первым встал на весы. Телеоператоры, отталкивая друг друга, спешили показать результат: чуть больше 135 кг.

Честно говоря, я обалдел. У него не только был вес, как у меня, – почти до грамма. Я никогда не видел такого открытого политика. Он без колебаний залез на весы, хотя и не выглядел полным. Вот парень, который режет правду-матку о себе. Он вел людей за собой, показывая им пример, и был честным, почти как портрет Роберта Шеттерли. Такое отношение необходимо нам во всех сферах жизни.

> Если я собираюсь учить ребят здоровому образу жизни, то не следует ли мне самому так жить?

Ривера обещал сбросить за это лето порядка 10 кг и продемонстрировать результат на следующей ярмарке здоровья, через несколько месяцев. Он решил, что будет худеть не в спа-салоне, без личного тренера. Нет, этот истинный житель Бронкса собирался питаться в ночлежках и приютах. Может быть, наш округ и занимал последнее место в Нью-Йорке по состоянию здоровья, но Ривера был убежден, что у нас есть все необходимое для улучшения этих показателей: специалисты в области здравоохранения, поставщики продуктов и много места для физических упражнений.

Игра началась. «Если Ривера собирается похудеть на 10 килограмм, я сброшу 20», – сказал я себе и всем, кто мог меня слышать, включая моих близких и учеников. Во мне разгорелось пламя соревнования.

Я последовал примеру сенатора и начал с умеренности. Никаких чипсов и содовой. Один кусочек пиццы вместо трех. Небольшой перекус, здоровые продукты вроде орехов и яблок, чтобы восполнять энергию в течение дня. Это было просто чудо! Первые 10 килограмм буквально слетели с меня! Я почувствовал

себя лучше. Одежда больше не сжимала мне горло. Окружающие тоже это заметили. Их восхищение побудило меня продолжать. В точности как сенатор, я сам отвечал за свои поступки. Если я собираюсь учить ребят здоровому образу жизни, то не следует ли мне самому так жить?

Тем временем у меня появились новые проблемы. Ученики из другого класса захотели поучаствовать в зеленом проекте. Это вызвало некоторую напряженность в отношениях учителей. Директор радовался, глядя, каких успехов добились мои ребята с отклонениями в развитии. Они даже улучшили показатели всей школы. Но мой класс был исключением.

Директор хотел, чтобы основная масса учеников продолжала заниматься подготовкой к колледжу и не отвлекалась на профессионально-техническое образование. Это было его представление о школе и ее будущем. Я нарушал спокойствие, а директор ненавидел любые нарушения. Ясно, что у него была своя задача, и задача благородная. Она просто отличалась от моей, но, по моему мнению, я занимался не менее важным делом. Ставки были высоки.

Возможно, наши отношения с администрацией не улучшились, когда мы взяли новое название – Зеленая Машина из Бронкса. Несколько лет назад я называл своих учеников из школы Уолтон Зелеными Подростками. Та программа закончилась, когда я сменил работу. Теперь мы взялись за более крупное дело, чем простой учебный проект.

Один мой друг и коллега, который приходил к нам в класс с лекциями, предложил это название. Зеленая Машина из Бронкса – вот имя, которое отражало наши амбиции. Мы хотели стать двигателем для перемен в районе, использовать свои зеленые проекты для повышения жизненного уровня всех людей, не только детей и подростков. Один из моих учеников придумал и нарисовал логотип с зелеными шестеренками. Это был крутой бренд, но он не имел отношения к школе «Открытие». Мы мыслили шире.

Благодаря сарафанному радио я узнал, что директор считает нашу Зеленую Машину из Бронкса помехой для учеников, чуть ли не безумием. Учителя обсуждали, что мои ребята ходят с грязными руками и в пачкающей одежде, потому что постоянно возятся с зеленой стеной. Но никто напрямую не делился со мной своими тревогами. Всю информацию я получал из вторых рук.

Я подозревал, что мои начинания будут прекращены, когда начнется новый учебный год. Меня перевели в маленький, тесный класс без окон, почти в самом подвале, с такими низкими потолками, что мне приходилось нагибать голову. Раньше там

был склад учебников. Здесь не было места для зеленой стены. Наш съедобный класс пришлось разобрать. Выскочке снова прижали хвост.

Пока я собирал садовые принадлежности, меня осенило: один зеленый класс не повлияет на обстановку во всей школе, но он изменит результат для многих учеников. Те, кто по всем нормам должен быть отстающим, теперь процветают. В том первом классе, который я вел в школе «Открытие», посещаемость выросла с 40 до 93 процентов. Эти ребята стали знаменитостями в своем районе.

«Мы чувствовали себя как поп-звезды, – сказал мне один из них. – Слушайте, мы были в Рокфеллеровском центре. Мы были на телевидении. Мы ездили в Хэмптонс. Мы встречались с астронавтом!» И все это благодаря силе растений. То есть – ДА, МЫ МОЖЕМ!

Я жалел об окончании лета – такое чувство было у меня, когда подошли к концу годы моей работы в Уолтоне. В душе я оптимист и не собирался отступать. Я смотрел на происходящее как на временную передислокацию, а не отступление. Держа в поле зрения три К – коллизии, коммуникации, корпоративное обучение, – я сумел использовать массу преимуществ растениеводства, зеленых технологий и здорового питания прямо в учебном классе. Идея была слишком хороша, чтобы от нее отказываться, даже если руководитель этой школы не разделяет моего видения. Все, чему я здесь научился, можно сделать более доступным, привлечь еще больше детей.

Очевидно, что Зеленая Машина из Бронкса – это нечто большее, чем все, что мы раньше делали с Зелеными Подростками. Более того, это на 100 процентов школьный проект. Его уже можно было внедрить в любой школе, в любых условиях и для любого учебного предмета. У нас была обширная некоммерческая организация, и это означало, что наша работа могла контролироваться органами надзора и не зависела от одного учителя. У нас была концепция и инфраструктура, и все это гарантировало, что предложение всегда будет превышать спрос!

Если бы я мог заинтересовать других учителей озеленением школ, может быть, мы бы вызвали более широкий отклик и изменили систему государственного образования к лучшему. Пришло время поделиться пониманием, которое я приобрел, с более благодарной аудиторией. ДА, ЭТО МЫ МОЖЕМ! Я пока не подозревал, что идеальная аудитория уже толпилась у моих дверей и страстно желала слушать.

Глава 10
Что такое TED?

Зима 2001 года. В холодный зимний вечер, перед самыми каникулами, я шел по Нижнему Ист-Сайду на Манхэттене, направляясь на встречу с женщиной по имени Диана Хатц. До этого мы только обменивались электронными письмами и один раз очень недолго разговаривали по телефону. Я еще не знал, что она из себя представляет и чем занимается в качестве куратора программы TEDxManhattan. Я вообще никогда не слышал о TED и подумал, что это, должно быть, связано с парнем по имени Тед, а не с организацией, которая занимается «распространением достойных идей» в формате коротких бесед с большой аудиторией. Я запоздало сообразил, что мне следовало бы погуглить это название перед встречей.

В то время я не имел представления о Твиттере и о том влиянии, которое приобрела эта социальная сеть. Я не представлял, с какой молниеносной скоростью разносится информация, появившаяся на Ютюбе. В этом вопросе я был «чайником». Я познакомился с Дианой по электронной почте (используя мой старый добрый аккаунт AOL). Мы впервые встречались в ее квартире для репетиции будущего выступления на TEDx. Мне нужен был краткий тренинг по распространению информации.

Я уселся в гостиной у Дианы и начал рассказывать историю Зеленой Машины из Бронкса. По крайней мере, я попытался это сделать. Диана напомнила мне взрослую версию моих учеников. Ей было все интересно, она схватывала на лету и постоянно перебивала меня новыми вопросами. Ее миниатюрная квартира едва вмещала бурную энергию хозяйки и ее неподдельный интерес к моей истории. «У вас есть какие-нибудь данные, подтверждающие улучшение успеваемости и посещаемости, а также поведения всех учеников, занятых в работе с Зеленой Машиной?» – поинтересовалась Диана.

«Конечно, есть, – ответил я. – Просто до сих пор не было возможности использовать их». Потом она спросила, сколько фотографий я планирую показать на лекции. Мои ученики постоянно фотографировали, но еще в письме Диана рекомендовала отобрать 15 или 20 снимков. Я приготовил сотни – во мне говорил слишком ответственный учитель.

«450 фотографий? Вы шутите? Нет», – решительно сказала Диана.

К моменту нашей встречи она уже запланировала мое участие в программе TEDxManhattan «Изменим нашу манеру питания» на начало 2012 года. Она ничего об этом не говорила, пока не выслушала мою историю и не решила изменить программу так, чтобы выделить мне место.

С самой первой встречи Диана поняла, как важно все, что мы делаем в Бронксе. Как основатель интернет-сети «Другая еда» она создавала простую и жизнеспособную систему, которая обеспечивала здоровыми и питательными продуктами все уголки страны. Диана знала тех, кто хотел бы услышать о наших делах в самой бедной общине США. Сотни и сотни людей пришли бы в Центр «Нью-Йорк таймс» на съемки передачи, и еще тысячи по всему миру могли бы присоединиться к прямой трансляции через лайвстрим.

Я тогда ничего не знал об этих приемах. Просмотр трансляции? Лайвстрим? Когда я пытался представить себе «движение за хорошую еду», у меня ничего не получалось. Я был так сосредоточен на своих делах в зеленом классе, что мало знал о происходящем в мире. Я представлял себе огородников на задних дворах и «древесных хирургов». Но что у нас общего с трансляциями? Очевидно, мне нужен был ликбез.

Тем не менее я сразу оценил возможности этой встречи. То была бы моя первая презентация Зеленой Машины из Бронкса, и мы с учениками горели желанием рассказать обо всем.

На самом деле для моего дебюта на большой сцене нельзя было выбрать худшего времени. Я все еще работал в школе «Открытие», которая находилась в кампусе Уолтон. Конфликт с директором и проблемы со здоровьем превратили мою жизнь в ад. Казалось, одно усугубляет другое. Директор не просто перевел меня в подвальный класс без окон, он еще поручил мне вести пять разных предметов в один день. Это означало, что мне приходилось бегать вверх и вниз по лестнице с охапками наглядных пособий и преподавать целый букет разных тем. В прошлом учебном году я проводил свои уроки в первом в стране съедобном классе. Теперь у меня не было ни зеленой стены, ни живого класса, ни выделенного места для учеников Зеленой Машины из Бронкса. У меня даже не было естественного освещения. Меня четко и однозначно поставили на место.

Ко всему прочему, мне пришлось сделать операцию по иссечению грыжи. Я откладывал ее, как только возможно, и хотел приурочить к зимним каникулам, чтобы не пропускать работу.

Когда вы просыпаетесь после операции в окружении докторов, то понимаете, что все в порядке. Однако вокруг меня собралось слишком много парней в белых халатах.

Один из них сказал: «У вас осложнения».

Вместо того чтобы выписать меня домой, они назначили еще одну операцию. Только потом я узнал, что под наркозом у меня почти остановилось сердце. Во время операции началось внутреннее кровотечение. Мое состояние ухудшилось до критических показателей. Я весил слишком много, даже после того, как сбросил почти 20 кг. Тело было обрюзгшим, холестерин зашкаливал, и мне остался всего шаг до диабета. Однако печень пока оставалась здоровой. Годы бесконтрольного употребления калорий превратили меня в ходячую антирекламу хронических заболеваний. Всю следующую неделю Лизетта спала на полу в моей палате. Это были не те зимние каникулы, о которых мы мечтали.

Когда пришло время выступать на TEDxManh at-tan, я все еще ходил с двумя дренажами, спрятанными под одеждой. У меня держалась высокая температура – почти 39 градусов. Но я не собирался отменять выступление. Это был шанс продемонстрировать успехи моих учеников и поделиться хорошими новостями из Южного Бронкса. День за днем мои ученики оставались после уроков, чтобы отрепетировать связный рассказ. Они, как настоящие историки, анализировали наши достижения и решали, какие события были самыми значимыми и какие фотографии лучше отражали наши умения. Во время зимних каникул, пока я валялся в больнице, они сделали великолепную зеленую стену, чтобы показать ее на сцене TEDx.

Это был момент *нашей* славы – в равной степени их и мое достижение. Я ни за что не хотел подвести ребят. Мы не смогли достать для них билеты на съемку – все было продано задолго до самого события. Я даже не знал, что в зале только стоячие места. И все же я чувствовал присутствие своих учеников. В утро выступления Лизетта и несколько ребят притащили зеленую стену на сцену Центра «Нью-Йорк таймс». Я был слишком слаб, чтобы помогать им.

Диана только взглянула на меня и сказала: «Вам не следовало приходить, Стивен». Она не хотела, чтобы я выступал. «У вас будут другие возможности, – сказала она. – Не страшно, если мы отменим одну беседу».

Я не мог согласиться. Я пришел, чтобы говорить от имени школьников. Я был голосом безгласных и должен был пропеть гимн в честь своих учеников.

Из-за кулис я видел сотни зрителей, собравшихся перед сценой. Я был заинтригован: кто все эти элегантно одетые дамы и господа? Почему они тратят свой субботний вечер на тех, кто будет рассказывать о еде? Среди выступающих я повстречал

самых разных удивительных людей, которые пришли поделиться хорошими идеями. В их компании я буквально почувствовал себя в лучшем мире. Раскрыв рот, я слушал их истории и подпитывался их энергией.

Бывший врач, служивший во Вьетнаме, Говард Хинтертуэр, рассказывал, как они с несколькими приятелями-ветеранами обрели мир и покой, а также поправили свое здоровье, придумав «органический сад». «Нет более жизнеутверждающего занятия, чем выращивание растений, – сказал он. – Вы заключаете пари, что доживете до сбора урожая». Ничего себе! Говард рассказывал о ветеранах, страдавших от посттравматического стресса и депрессии, а я узнавал в его описаниях своих учеников. Я вспомнил о ветеранах Вьетнама, которые помогали нам на Биссель-авеню. Они работали бок о бок с ребятами, чтобы вылечить целый район. Мне была не понаслышке знакома любовь ветеранов к садоводству. Ставка на урожай – это и моя работа!

Директор проекта «Новый фермер» компании GrowNYC Мишель Хагис поделилась историей об иммигрантах, которые, при помощи небольших кредитов и тренингов по предпринимательству создали небольшую семейную ферму рядом с Нью-Йорком, сократив до минимума расстояние от грядки до стола горожанина. Я понял, что встретил родственную душу, когда она сказала: «Мы помогаем людям увидеть, что все необходимые навыки у них уже есть». Как часто я видел, что проект Зеленая Машина из Бронкса помогает детям разглядеть собственный потенциал. Многие из этих ребят и сами были иммигрантами из семей, которые знали о преимуществах выращивания пищи для пропитания.

После стольких лет, когда я чувствовал себя изолированным в системе образования – сумасшедший учитель с садовыми проектами, педагог-гангстер в компании учеников-маргиналов, – я нашел единомышленников. В помещении, полном «древесных хирургов», любителей овощей, гурманов и сумасшедших всех мастей, я не чувствовал себя изгоем. Мы все были воинами!

> Я был голосом безгласных и должен был пропеть гимн в честь своих учеников.

Я спешил познакомиться со всеми. Каждый выступающий мог научить меня чему-то новому. Их речи наполнили меня надеждой и идеями. И им было не менее интересно изучить мой опыт. Я чувствовал себя как моряк Попай[14], получивший свой шпинат, только эти витамины поступали прямо мне в голову. Помню, как я думал прямо перед выходом на сцену: «Я попал в нужное время и в нужное место».

Это воодушевление буквально поставило меня на ноги, хотя выглядел я – краше в гроб кладут. На сцену я почти выбежал.

Я выступал так, как обычно делаю это в классе, только теперь старался привлечь внимание беспокойных взрослых. Меня обуревало волнение и ощущение необходимости изменить жизнь при помощи силы растений.

Аудитория отвечала на мои эмоции и всплески энергии точно как ученики. Они подавались вперед и прислушивались. Они смеялись и аплодировали моим шуткам. («Когда мне нужно, чтобы ученики меня слушали, я говорю: тихо – растения занимаются сексом».)

Спустя всего несколько минут я оказался на волне успеха. Но меня очень волновало жесткое ограничение времени. Когда аудитория прерывала меня аплодисментами, я просил их успокоиться. Часы тикали неумолимо – у меня осталось только шесть минут! Только потом я узнал, что был первым в истории программы TEDxManhattan докладчиком, сорвавшим настоящую овацию.

Диана, одетая в черный костюм и черные кожаные сапоги, наблюдала из-за кулис за моим безумием на сцене. Она знала, как важна моя миссия, но очень волновалась за мое здоровье. Она настояла, чтобы мне поставили стул, чтобы ограничить мою энергию, но я прыгал вокруг. Я был слишком возбужден, чтобы сидеть. Она еще не знала, что я задыхался в буквальном смысле слова. Когда я взмахивал руками, казалось, что я просто выплескиваю эмоции, но на самом деле я пытался протолкнуть в легкие немного воздуха. Она также беспокоилась, что я никогда не доберусь до главного, по ее мнению, материала.

«Не забудьте упомянуть о цифрах, – наставляла она меня до последнего момента перед выступлением. – Именно цифры помогут людям понять, сколько хорошего происходит с детьми, которые заботятся о растениях. Это простой пример, но его влияние огромно».

Когда я наконец добрался до цифр, аудитория снова разразилась овациями – второй раз! За 14 минут я показал 375 слайдов. Мое выступление стало известно как «Рассказ Стивена Ритца на одном дыхании». Диана была права: «Конечно, все это о растениях и лучшем питании, – говорила она, – но еще и о том, как у тебя появляется шанс». Мой рассказ о социальной справедливости, подкрепленный достоверными фактами, вызвал восторг у аудитории и сумасшедший отклик в социальных сетях.

Я еще не закончил говорить, а Зеленая Машина из Бронкса уже появилась в Твиттере. Я был настолько далек от этого, что удивлялся самому названию и не мог войти в Твиттер со своего

мобильного телефона. Я не знал, что это означает целое движение. Спасибо за выступление – слышал я со всех уголков страны. Как это здорово – вести разговор с людьми по всему миру. Мои ученики сделали страницу Машины на Фейсбуке, и я, в конце концов, завел аккаунт на Твиттере.

Пока Диана не прислала мне отредактированную запись, я не понимал, что TED.com представляет собой эксклюзивную платформу, где показывают очень немногие избранные видеозаписи из сотен, сделанных на мероприятиях, подобных TEDxManhattan. «Вы должны это увидеть!» – убеждала Диана продюсеров, вызывая еще больше интереса.

Когда запись моего выступления опубликовали на главном сайте TED, возникла новая сцена для коллизий, коммуникаций и корпоративного обучения. Количество просмотров стремительно росло, и этот ролик занял первые строчки среди всех, посвященных образованию. Мне на электронную почту начали поступать приглашения выступить. Это открывало новые возможности для Зеленой Машины из Бронкса, а также привлекало к нам новых союзников. Записи TED распространились молниеносно, и тогда начали открываться двери, куда я всегда был готов войти, если это означало новый масштаб для нашей работы. На сегодняшний день те 14 минут – «Рассказ Стивена Ритца на одном дыхании» – получили более миллиона просмотров, и эта цифра продолжает расти.

Глава 11
Зеленая Машина из Бронкса – полный газ!

Весна 2012 года. С тех пор как моя первая группа Зеленых Подростков из школы Уолтон выиграла премию «Золотой Нарцисс» и заслужила званый ужин, я собирался создать официальную организацию. В тот вечер несколько человек в зале спрашивали, могут ли они пожертвовать средства на нашу некоммерческую программу. Но у нас ее не было. Довольно долго я не понимал, что это значит – некоммерческая организация. У меня не было времени думать о налоговой политике или уставе. Мы были слишком заняты то одним проектом, то другим. Не статус благотворительной организации был нашим ноу-хау, а страсть, цель и надежда.

Теперь Зеленая Машина из Бронкса набирала обороты, но я продолжал надеяться на свою верную стратегию «я знаю одного парня» для сбора средств и выполнения работ. Бизнес-план? Без понятия. Персонал? Не существует. Мои жена и дочь тратили так много свободного времени на наши проекты, что мы называли себя Команда Ритцев.

Когда наша деятельность выплеснулась далеко за пределы класса, я понял, что нам нужна официальная организация, чтобы обрести размах. Некоммерческий статус позволил бы партнерам и спонсорам поддерживать нашу работу и сделал бы нас независимыми от ограниченных школьных ресурсов или от моего собственного кармана. Взявшись за бумаги, необходимые для создания некоммерческой организации, я засмеялся. Какая ирония: парень, который сидел без гроша всю жизнь, теперь начинает неприбыльное дело!

В начале 2012 года я все еще преподавал в школе «Открытие», и наши трения с директором продолжались. Но я уже предвкушал освобождение. Я чувствовал, что грядет нечто более серьезное, хотя еще не решил для себя вопрос, как лучше распространять проект. Неожиданная популярность моего выступления на TED привлекла ко мне внимание прессы. В наш кампус зачастили съемочные группы, еще больше раздражавшие директора, который уже давно косо на нас смотрел. Мои ученики тоже чувствовали себя достойными поздравлений. В понедельник после TED я был встречен как национальный герой. Из каждого класса раздавались приветствия. Ученики разобрались, как смотреть лайвстрим этого события. Мы участвовали в серьезном мероприятии. Редкий случай, когда из Бронкса пришли хорошие

новости.

Постепенно мы создавали наш бренд, учились использовать Твиттер и Фейсбук. Мы надевали майки и кепки с логотипом Зеленой Машины из Бронкса каждый раз, когда имели дело с прессой и даже когда выступали на популярном кулинарном канале. Я добавил к своему образу галстук-бабочку, а потом – зеленые замшевые туфли. Когда меня пригласили с докладом на конференцию зеленых школ в Висконсин, я нашел «сырную шляпу» в сувенирном магазине аэропорта и понял, что должен купить ее. Мои ученики уже прозвали меня Большой Сыр. Эта шутовская шляпа стала моим логотипом.

> Какая ирония: парень, который сидел без гроша всю жизнь, теперь начинает неприбыльное дело!

Мой давний наставник Стэн Цукер, увидев мою фотографию в этом образе, рассмеялся: «Ты как мультяшный герой! Но это здорово. Когда люди тебя видят таким, у них возникают добрые ассоциации».

В том же месяце я ушел из школы «Открытие». Я боялся, что иначе меня вынесут вперед ногами. В любом случае мы получили некоммерческий статус и были свободны от налогов. Все части пазла встали на место. Зеленая Машина из Бронкса готовилась набирать обороты. Я предпочитал называть ее влиятельной целевой организацией со статусом 501 (c) 3. (Разве это не лучше звучит, чем некоммерческая?) Честно говоря, мне не хотелось, чтобы название начиналось с отрицательной частицы. Мы были позитивными во всех смыслах – мы МОГЛИ! Мы могли все вместе – американцы, доминиканцы, мексиканцы, афроамериканцы! Зачем нам «не» в названии? Я планировал вести дела организации и параллельно работать учителем.

Нежданно-негаданно я получил приглашение выступить от Джоэла Макауэра. Как я вскоре выяснил, это был парень с хорошими связями в сфере социально-экономического развития. Редактор журнала «Зеленый Шум» и весьма плодовитый писатель, Макауэр также организовывал некоммерческие мероприятия «Зеленый Шум» и «Грань», на которые он приглашал лидеров из области зеленой экономики, инвесторов и членов движения корпоративной социальной ответственности. Не совсем привычная аудитория для учителя, который выращивает еду вместе с учениками из самых бедных слоев общества.

Когда Макауэр подбирал участников для трехдневной конференции, то постарался включить в нее самые разные голоса – известные и неизвестные.

О моей экзотической деятельности он узнал из социальных сетей. «Я собираюсь дать аудитории то, что она хочет услышать, и то, что она тоже хочет услышать, но еще не знает об этом», – объяснял он. Ясно, что я попадал в последнюю категорию.

Макауэр знал, что, приглашая меня, сам получает шанс. Я отличался от людей, которые займут места в зале. На мероприятие, которое происходило в помпезном отеле «Таймс-сквер», я явился в своем обычном галстуке-бабочке и сырной шляпе. Мне выделили 10 минут на доклад, и я решил, что обернусь быстро: одна нога здесь, другая – там. Со мной пришла Микаэла, которую я оставил в холле делать уроки по математике и отправился в зал заседаний.

От одного взгляда на переполненный зал у меня ум зашел за разум. Что, черт возьми, я делаю в одном зале с этими власть имущими? Я вышел из своей зоны комфорта. Если на TEDxManhattan я попал в теплое, доброжелательное общество, то здесь словно нырнул в холодные и неприветливые корпоративные воды.

Шана Рапопорт, одна из сотрудниц Макауэра, на вид едва ли старше моей дочери, заметила мои мучения и пришла на помощь. «Я так рада, что вы пришли к нам, – сказала она. – Ваша работа очень важна». А потом эта симпатичная, технически грамотная девушка двадцати с небольшим лет сделала потрясающую вещь. Она подошла и обняла меня. Она показала мне, что считает меня полноправным участником. Именно так я поступал со своими учениками каждый день. В этом сила взаимоотношений. Шана посмотрела мне в глаза и сказала: «Вы отлично справитесь». Я перевел дух – и поверил ей.

> Мы были позитивными во всех смыслах – мы МОГЛИ! Мы могли все вместе – американцы, доминиканцы, мексиканцы, афроамериканцы!

Макауэр чувствовал себя как дома в этой обстановке. Среди дорогих костюмов он излучал уверенность в своем повседневно-деловом вельветовом пиджаке. На ногах у него были мокасины.

Я смотрел, как он идет через зал, останавливаясь на каждом шагу, чтобы переговорить с людьми.

Когда я начал доклад, Макауэр наблюдал за реакцией аудитории, пытаясь решить, какие из моих высказываний звучат экстравагантно, а какие несут истинный смысл. Позже он поделился со мной: «Люди быстро раскусили, что у вас пар не ушел в гудок – или, в вашем случае, в шляпу». К моему изумлению, Макауэр сказал, что искушенная в бизнесе аудитория была поражена моим рассказом. «Люди только собирались

выбрать оружие для защиты, как поняли, что уже сдались».

Разница в благосостоянии и статусе не стала между нами барьером. Я видел, как тепло слушатели принимали мою историю о растениях, о постепенном снижении веса и жизни в «гетто». Им понравилось, что я ставил во главу угла взаимоотношения. Инновации – это всегда люди, строите ли вы компанию с многомилионным бюджетом или обучение в классе. Взаимоотношения меняют ход игры. Доброе слово, доброжелательное похлопывание по спине могут вызвать мгновенный переход от недоверия к дружбе.

Это была именно та история, которую люди хотели услышать. Через 9 минут 52 секунды и 275 слайдов люди аплодировали мне стоя, впервые за всю 13-летнюю историю «Зеленого Шума». Это был очередной «Рассказ Стивена Ритца на одном дыхании».

Еще до того, как закончился мой доклад, один банкир отправил эсэмэску в свой офис, спрашивая, может ли компания поддержать Зеленую Машину из Бронкса. Макауэр был убежден, что финансовая поддержка расширит масштаб моей программы. Мне нужно было только попросить.

Макауэр пригласил меня и на вторую конференцию. Суперкубок мира зеленой экономики – конференция «Грань» была организована в шикарном отеле в Финиксе. Я снова возвращался в пустыню Аризоны, где несколько лет назад учился в университете. Мне следовало догадаться, что когда-нибудь я опять сяду за парту.

В конце моего доклада Макауэр вышел на сцену. Аудитория поднялась с мест. Мне было особенно приятен теплый прием в Аризоне, где я сформировался как учитель. Макауэр поблагодарил слушателей, а потом сделал то, чего никогда не делал ни до, ни после на своих мероприятиях. На глазах у 500 с лишним воротил бизнеса он спросил меня: «Стивен, какие у тебя есть пожелания?»

Я отступил на шаг назад и словно увидел, как мяч летит через все поле прямо в перчатку ловца. Честно говоря, я еще не отошел от аплодисментов, которыми меня наградила всесильная аудитория, и был не готов просить о чем-либо. Я не думал ни о частных пожертвованиях, ни о поддержке организаций. Я не хотел, чтобы кто-то из этих власть предержащих вошел в совет директоров нашей организации, едва вставшей на ноги. Я даже не думал попросить делового совета, в котором так отчаянно нуждался. В зале было полно людей, которые создавали и запускали проекты по всему миру. Что я знал, всю жизнь сводя концы с концами на зарплату учителя, о раскручивании новой компании?

Все, что я смог выдавить из себя, было: «Пожалуйста, поставьте «лайки» на нашей странице в Фейсбуке». Мои ученики вели страницу, и им очень нужны были почитатели.

У всех в жизни бывали моменты, которые мы хотели бы изменить. Это был именно такой момент. Когда я позднее вспоминал об этой встрече, то понимал, что должен найти свой ответ на любимый вопрос Макауэра: «К чему это приведет?»

К чему это приведет, если поднять уровень жизни тысяч детей и целых сообществ, используя силу растений? К чему это приведет, если дать Зеленой Машине из Бронкса стабильную финансовую базу, чтобы мы могли нести наши решения многим и многим? Я стремился именно к этому, и поиск решений привел бы меня к очередным коллизиям, коммуникациям и корпоративному обучению. Пока мы все делали без денег, с тем, что я называю чистой силой духа.

Чего бы я попросил на самом деле? Размаха.

Глава 12
Главное – место дислокации

Осень 2013 года. Закончив работу в школе «Открытие», я попал в «Школу Лидеров» Гайд на должность декана по работе с учениками. Гайд – государственная полная школа со своим уставом в моем любимом районе Хантс-Пойнт. Вернуться на это место – словно совершить круг почета. Младшие ученики знали о моих растениеводческих свершениях из интернета и устных легенд. Надо сказать, что озеленение крыши действительно стало легендой. Школьники так обрадовались моему назначению, что предложили изменить название моей должности на «Декан Феноменальный».

Смешно сказать, но национальная премия, которую я получил за свой съедобный класс в школе «Открытие», нашла меня только сейчас. Через год после того, как меня вынудили свернуть программу, компания «Дженерал моторс» назвала меня «Лучшим Зеленым Педагогом Года». Должен признать, что опередивший свое время не всегда испытывает радостные чувства.

Чтобы выбрать место для церемонии награждения, я связался с префектом Бронкса. Сотрудники префектуры познакомили меня с представителями «Союза ради детей» Хантс-Пойнта. Эти люди предложили такое место, что я не мог не улыбнуться до ушей.

Возвращаемся в «Банкнот»!

Невозможно было выбрать более подходящее оформление для моей истории. Возвращение в здание «Банкнот» отрыло шлюзы целому потоку воспоминаний, начиная с моего детства и приключений «Маленьких Негодяев». И, разумеется, я вспоминал мой недавний урожай учеников, вместе с которыми мы создали сад в небе. Именно здесь я впервые встретил Мейджору Картер, союзника в борьбе за социальную справедливость и зеленую экономику. К тому времени она тоже преуспела в своей карьере.

Здание «Банкнот», все еще гордый символ Бронкса, переходило из рук в руки. Одним из последних арендаторов была старшая школа второй возможности «Академия Диких Котов» Джона В. Линдси. Это учебное заведение предназначалось для великовозрастных и исключенных из обычных школ учеников. Раньше я не знал о ней, но всю жизнь работал с тем же контингентом. Я с восторгом узнал, что школа входила в «Союз ради детей» Хантс-Пойнта, организации, защищающей интересы детей в этом районе.

В ожидании церемонии награждения я познакомился с

кулинарной программой школы. Когда я вошел в класс, то узнал его, и это было приятное узнавание. Ученики постигали кулинарное мастерство на хорошей кухне с профессиональным оборудованием. Естественный свет проникал через застекленную крышу. Я словно вернулся домой. Я еще не познакомился с этими ребятами, но встречал тысячи им подобных – мускулистых, в татуировках и пирсинге, которые они носили как броню. Эта броня действительно в чем-то помогала их сверстникам, вместе с которыми мы завоевали награду.

Наблюдая, как ученики в белых колпаках методически режут картофель, каждый на своем кухонном комбайне, я не мог не поинтересоваться, откуда они берут продукты. Здесь столько света, это может быть превосходным местом для огорода. Рядом с кухней находилась большая пустая комната.

У меня разыгралось воображение. Я представил, как было бы здорово выращивать еду не только на вершине «Банкнота», но и *внутри* здания. Мои ученики начальных классов из школы Гайд горели желанием создавать свои огородные проекты, но у нас не было места. Если бы мы могли объединиться, нам даже не пришлось бы покидать пределы района. Младшие школьники из школы Гайд могли бы ходить сюда пешком, выращивать продукты и готовить их. Возникает какая-то особая магия, когда большие и маленькие дети учатся вместе. Я искал возможность дать второй шанс концепции съедобного класса, и здесь она появилась – с более широким размахом, с участием всего местного сообщества.

Возможно, это то, что надо. Может быть, мы вырастим нечто большее – межрегиональное и межкультурное сотрудничество, совместную деятельность частных и государственных школ. Как было бы здорово собрать все средства производства здесь, в Хантс-Пойнте, который всегда считался источником неприятностей. Мы могли бы сделать этакую энчиладу[15] – прибыльные супер-местные хиты, например, «сальса из Хантс-Пойнта» или «острый соус из школы «Диких Котов». Однако в тот день мои идеи не вышли за рамки фантазии.

> Возникает какая-то особая магия, когда большие и маленькие дети учатся вместе.

Неделю спустя мне позвонил представитель местной компании «Прямая Свежесть», который хотел предложить свое спонсорство для сада на гидропонике, включенного в учебный план.

«Не знаете ли вы школу, где заинтересовались бы огородом на гидропонике? – спросил представитель. – У нас есть материалы, которые мы хотели бы передать в дар». Вот что мне

было нужно! Мой мозг заработал.

Я представился директору школы «Диких Котов» и поделился своими мыслями. Чем больше он рассказывал мне о своих учениках, тем больше нам обоим нравилась идея: корпоративное обучение комнатному овощеводству и кулинарному мастерству.

Школа «Диких Котов» предназначена для учеников, не сумевших получить образование в старших классах обычной школы. Многие из них уже завели своих детей. Некоторые пришли из органов социальной опеки или были малолетними правонарушителями. У этих ребят происходили столкновения с другими учениками, которые тоже пришли со своими проблемами, интересами и намерениями. Программа обучения была составлена с профессионально-техническим и практическим уклоном, чтобы помочь этим почти взрослым людям овладеть знаниями и начать карьеру в деловом мире, в больницах, где угодно.

«Я буду волонтером, – пообещал я, – как только мои маленькие ученики придут сюда, чтобы работать с вашими ребятами».

Игра началась.

Я еще не отбирал учеников школы «Диких Котов», которые могли бы работать с огородом на гидропонике, – мне нужно было примерно полтора десятка человек; я не знал ни их имен, ни интересов. Но у меня уже было представление о том, как наладить с ними отношения.

«Привет всем, я мистер Ритц. Кто хочет заработать немного денег? Кто хочет подработать – например, жарить картошку фри и носить униформу кафе быстрого обслуживания?»

В коридоре остановилось несколько человек, которые удивленно уставились на меня.

«Кто хочет совершить путешествие?»

Больше заинтересованных. Несколько ребят даже подняли руки.

«Из школы на целый день? Запишите меня», – сказал ученик, который назвался Флим Флам. Я никогда не узнал его настоящего имени, но сразу увидел в нем человека, который не упустит удобного случая.

«Куда мы поедем?» – поинтересовался Марио. «В сад, но такого сада вы раньше не видели.

Мы отправимся туда завтра, – пообещал я, надеясь, что теперь они будут ждать с нетерпением. – Экскурсия начинается в 10 утра. Возьмите с собой ланч».

Когда на следующее утро я пришел в школу «Диких Котов»

забрать свою команду, класс гудел от предвкушения. Все хотели на экскурсию. Но выражение их лиц быстро изменилось, когда мы спустились на тротуар перед школой. Большой желтый школьный автобус подкатил к нам и с шипением остановился. Ребята дружно застонали. «О нет, только не сырный автобус! – сказала Виктория, выразив всеобщее мнение. – Мы что, детсадовцы?» Для молодого человека на пороге взрослой жизни нет ничего почетного в поездке на желтом школьном автобусе.

Место назначения: Гринпойнт, Бруклин. К нам присоединились мои жена и дочь, обе в футболках с логотипом Зеленой Машины из Бронкса. Я наклонился к Лизетте и прошептал: «Надеюсь, мы не ошиблись». Во многих отношениях я двигался наугад. Я еще не наладил контакта с этими ребятами. Я не знал, есть ли у них мотивация, способности или интересы. Я еще даже не видел ясно собственной цели.

Когда автобус подкатил к зданию «Лесной биржи» в Гринпойнте, я был уверен, что совершил колоссальную ошибку. Этот двухэтажный промышленный склад не имел ничего общего с архитектурной помпезностью «Банкнота». Здание было приземистым и уродливым. Ребята из Хантс-Пойнта привыкли к мрачным кварталам, но Гринпойнт выглядел еще мрачнее. Здесь не хватало ярких красок и активного движения, которое вы видите в Хантс-Пойнте. Здесь вообще не было людей. Все движение происходило внутри этих старых складов, которые теперь предназначались для многомиллионной зеленой экономики.

Ребята из школы «Диких Котов» понятия об этом не имели. Они видели только, что их везли 45 минут на школьном автобусе через уродливые улицы и притащили в место еще более безлюдное и заброшенное, чем то, откуда они приехали.

«Разве здесь может быть сад?» – поинтересовалась Нона, вызвав ухмылки у своих одноклассников. На всей улице не было ни проблеска зеленого цвета.

Недовольство стало выражаться громче, когда мы поднялись наверх.

«Всем привет!» – весело сказала женщина, которая вышла нам навстречу на втором этаже. Она была очень молодой и очень белой. «Прежде чем войти сюда, нужно снять обувь».

О боже… Если и есть что-то дорогое у этих ребят, то это их кроссовки. И теперь их просили оставить эту ценность за дверью. Я понял, что они увидели в этом неуважение. Что будет, когда мы войдем внутрь? Как оказалось, ничего хорошего.

«Когда снимете обувь, пожалуйста, наденьте резиновые сапоги, потом наступите в дезинфектант – и в бумажные

бахилы», – сказала наша хозяйка. Ее доброжелательная вежливость была полной противоположностью тому, что я читал на лицах ребят.

«Что за ерунда? – воскликнули они почти хором. – Снять кроссовки? Надеть уродские резиновые боты?»

Я показал пример, демонстрируя, что это нетрудно – обработать дезинфектантом резиновые сапоги и натянуть пару бахил сверху. Когда ребята увидели, что Лизетта и Микаэла делают то же самое, они выстроились в очередь за нами.

«Это какое-то дурацкое белое дерьмо», – пробормотал себе под нос Дьюрен, но тем не менее наступил сапогами, куда было нужно.

Когда мы были готовы, веселая дама провела нас через другие двери на поверхность крыши. Мы попали в самую большую в те времена городскую теплицу. Нас обступили бесконечные ряды растений, покрывавшие сплошным ковром крышу площадью 1400 квадратных метров. За всю жизнь я не видел столько зелени. Яркий свет усиливал окраску растений, и они казались почти искусственными.

Весь гнев и недовольство, которые кипели внутри учеников, исчезли без следа в этом безмятежном зеленом море. Все сделали глубокий вдох, впитывая живые ароматы. Я поймал себя на том, что тоже глубоко дышу, наслаждаясь овощным эквивалентом свежескошенного луга.

Внезапно ребята буквально взорвались вопросами:

«Кто это придумал?»

«Как вообще такое можно было придумать?»

«Можно и нам сделать такую вещь?»

«Эти растения здесь все время?»

«А если зима?»

«Дубина, сейчас зима. Это как лето на Рождество».

«Как нам побольше узнать об этом?»

В этот момент появился Вирай Пури, одетый во фланелевую рубашку и достаточно крутые джинсы, чтобы восхитить ребят. Вирай, тридцати с небольшим лет, с черными волосами, красиво обрамляющими индийские черты лица, вытащил из ушей наушники и выключил плеер. «Добро пожаловать в Готхэм Грин», – сказал он с улыбкой.

Из нашей переписки и телефонных звонков я знал, что Вирай был генеральным директором и сооснователем городских теплиц. Целью его предприятий было изменение стереотипов традиционного сельского хозяйства и устройство теплиц на крышах городских зданий. С момента создания этого бизнеса в 2011 году у лучших ресторанов Нью-Йорка и знатоков-

зеленщиков возник высокий спрос на местную суперсвежую продукцию.

Хотя Вирай гордился тем, что родился в Нью-Йорке и получил диплом колледжа Колгейт, он работал в области ресурсосберегающего сельского хозяйства и альтернативных источников энергии по всему миру, от Африки до Индии. С первых слов он произвел впечатление опытного, компетентного и очень открытого человека.

Слушая рассказ Вирая об истории теплицы Готхэм Грин, ребята увидели, что перед ними совершенно новая порода фермера – огородник XXI века, использующий высокие технологии и думающий о сбережении ресурсов. Он построил в Нью-Йорке сооружение, не менее фантастическое, чем «Пещера Бэтмена», только ярко-зеленое. Вирай сделал это на глазах у всех, прямо на крыше товарного склада, чтобы продуктам не приходилось проделывать долгий путь к столу. Мало того, этот парень контролировал весь процесс при помощи айфона. Ученики, разинув рот, смотрели, как он показывает приложения для всего, что было в теплице.

«Погодите-ка, – сказал Мариано, словно очнувшись. – Вы хотите сказать, что это все… *еда*?»

Даже школьники, которые изучали кулинарию, почти никогда не имели дела со свежими продуктами, тем более с местными. Они знали, как резать и жарить картошку. Они научились смешивать сахар с маслом и мукой, чтобы испечь калорийное печенье. Но эти ребята даже не представляли, что вокруг них могут быть свежие овощи. Они еще узнавали помидоры, огурцы и морковку. Все остальное называлось одним словом: салат. Баклажаны? Фиолетовый салат.

Вирай провел экскурсию по своим любимым грядкам и показал зеленеющие ряды базилика, листовой и китайской капусты и многих других. Эти растения не просто выращивались из семечка – их также собирали, упаковывали и отправляли в магазины прямо здесь, под крышей теплицы. Никаких пестицидов. Никакой почвы. Только короткое путешествие на прилавок. Эта система в десять раз эффективнее использовала воду, чем обычные методы. Здесь вода собиралась и повторно шла в дело. Вместо традиционных фермерских полей Готхэм Грин производила тонны и тонны овощей прямо на городской крыше, которая все равно пустовала. И никто не пачкался!

Эти ребята даже не представляли, что вокруг них могут быть свежие овощи. Они еще узнавали помидоры, огурцы и морковку. Все остальное называлось одним

словом: салат.

«И сколько же здесь получают работники?» – спросил Стивен.

«Да, и как сюда устроиться? – добавила Тайя. – Нужно ли закончить колледж?»

Ребята оживились. Им бы понравилось здесь работать!

Школьники хотели знать, чем заняты рабочие, которые сновали туда-сюда. Одни проверяли растения, другие – различные приспособления и приборы, кто-то собирал заказ на отправку. Никто не сидел на месте. Хотя все выглядели занятыми и целеустремленными, над ними не было босса, выкрикивающего приказы. Таблички и указатели, помещенные в разных местах и на разных языках (на испанском, арабском, хинди), регулировали рабочие потоки. Кое-где были схемы, иллюстрирующие технические детали процессов с символами, похожими на смайлики. Ребятам было нетрудно представить себя в этом месте.

«Мистер Ритц, можно нам съесть ланч? Мы проголодались», – сказала Шейла, переключая внимание на важную проблему.

«Да, а можно поесть прямо здесь? Как на пикнике?» – добавила Мария.

«Круто – пикник на ферме!» – улыбнулась Йоланта. Я видел, как ребята разбились на пары, и пытался понять, чем могут закончиться подобные романы на крыше.

Идея пикника понравилась всем, кроме Вирая и нашей веселой провожатой. Они рассказали об опасности перекрестного заражения. По тем же причинам, по которым мы оставили за дверью кроссовки и надели стерильные бахилы, мы не должны были приносить продукты в эту девственную среду, где все условия тщательно контролируются.

Вирай еще больше забеспокоился, когда увидел, что ребята взяли с собой на ланч. В основном в пакетах была содовая вода, упаковка чипсов кислотного цвета, иногда пожилой сэндвич, откопанный на дальней полке холодильника в местном магазине. Хуже всего оказались пачки сладкого печенья – лучшая приманка для жучков! Это была последняя вещь, которую Вирай хотел бы принести в теплицу.

Перекрестное заражение было новым научным понятием для большинства учеников, но они быстро разобрались в нем через призму межкультурных отношений.

«Я понял. Это как мои друзья-мусульмане, которые не могут есть ничего, что содержит свинину».

«Евреи не смешивают мясо и молоко, не так ли? Вы еврей?» – спросил Вирая один из ребят. Вирай покачал головой.

Он согласился, что халял и кашрут – хорошее сравнение, но потом привел другой пример. Он попросил учеников представить, что такое «настоящая» и «не настоящая» еда. Если они хотели стать поварами и, может быть, когда-нибудь открыть свой ресторан, разве им не хотелось бы готовить питательные и полезные блюда? Вирай откровенно гордился тем, что производит продукты питания, полезные и для людей, и для всей планеты. «Вы можете это делать, да еще получать прибыль», – объяснял он. Мои ученики получили, пожалуй, первый урок «принципа триединства» рынка.

«Давайте оставим ланч на обратную дорогу, – предложил я, и только очень немногие выразили неудовольствие. – У нас еще есть чему здесь научиться».

Экскурсия в теплицу открыла мне мир личных интересов этих школьников. Некоторые ребята, по моим наблюдениям, были здорово увлечены техникой. Они засыпали Вирая и его сотрудников вопросами о солнечных батареях, которые покрывали поверхность крыши, не занятую зелеными насаждениями. Большая плоская крыша складского здания как нельзя лучше подходила для сбора солнечной энергии.

Я сам слушал очень внимательно. Я кое-что узнал о зеленых крышах после «Банкнота», но никогда не видел, чтобы озеленение проводилось в таком масштабе. Вирай явно опережал свое время. Нам всем хотелось познакомиться с ним поближе.

Я слушал, как Вирай задавал ребятам вопросы о «настоящей» еде, и думал, как изменился рынок продуктов питания с тех пор, как я начал преподавать. В 80-е годы существовала «хорошая» еда и масса вариантов «вредной» еды, но их было сложно перепутать. Конечно, всегда существовали популярные производители и продукты. Но теперь чипсы, печенья и сухарики, мороженое, конфеты, мятная жвачка, напитки и даже вода ассоциировались со знаменитостями, спортсменами, телешоу, фильмами, радиостанциями и всем, что так сильно влияло на жизнь детей и подростков. Иногда влияние было очевидным, в другом случае – на подсознательном уровне. Ясно одно: вездесущая реклама формировала наш стиль питания, осознавали мы это или нет.

Когда экскурсия закончилась, никто не хотел покидать волшебную крышу склада в Гринпойнт и возвращаться в желтый автобус. «Поехали, ребята, – сказал я. – Давайте сделаем что-нибудь грандиозное у нас в школе».

Система гидропоники обеспечивает надежный способ выращивания растений в помещении, в полностью контролируемых условиях. В промышленном районе Хантс-Пойнт

нам даже не нужно было волноваться из-за заражения почвы или загрязнения воздуха выхлопами от грузовиков. В гидропонике не применяются почвы. Корни удерживаются при помощи инертного материала, например, минеральной ваты или специальных горшков. Растение получает питание из водного раствора, содержащего все необходимые вещества. Раствор поступает прямо к корням по длинным трубкам, которые проходят в подвесных горизонтальных рамках. Эти высокие технологии выглядят заманчиво и необычно.

Для технически продвинутых учеников и умельца-учителя вроде меня главный прикол гидропоники заключался в том, чтобы поддерживать значение всех переменных на правильном уровне. Мы хотели построить в школе «Диких Котов» достаточно большую систему, которая бы обеспечивала продуктами программу по кулинарии. Когда мы собрали и запустили нашу теплицу, то она заполнила пустое пространство 12-метровыми рядами листового салата, шпината, капусты, щавеля и других овощей. Мы могли измерить расстояние от фермы до стола в шагах, даже не в метрах. Дети сажали базилик и через три недели использовали его для приготовления песто. Директор даже нанял на неполный день несколько сотрудников, умеющих управлять теплицами.

Наша школьная теплица процветала – пока не пришел первый счет за электричество.

Директор чуть не упал в обморок, увидев, сколько стоит эксплуатация большого насоса, обеспечивающего растения питательным раствором.

Счет за электричество вырос на несколько сотен долларов всего за один месяц. Я подумал о солнечных батареях, которые мы видели в Готхэм Грин, и понял, как разумно Вирай использовал солнечную энергию вместо электрической.

«Можем ли мы еще немного поэкспериментировать с теплицей? – спросил я директора. – Держу пари, что мы найдем способ повысить ее эффективность. Даже если ничего не получится, у ребят будет прекрасная практика по математике – им понадобится собирать и анализировать данные».

«Только месяц», – ответил директор. Мы оба понимали, что еще один такой счет за электричество сделает нас банкротами.

Время пошло, и мы должны были вводить новшества в спешке. Я попросил самых технически грамотных учеников помочь мне решить эту проблему: как сделать работающую систему менее энергоемкой. У одного парня появилась гениальная идея. Он предложил использовать гравитацию, чтобы

система не так зависела от насоса, качающего воду. Мы изучили, как в древних акведуках использовалась сила тяжести, а потом переделали трубки в нашей системе по тому же принципу.

Другая группа учеников экспериментировала с различными сортами. Маленьким растениям не нужно столько воды, сколько большим. Это означало, что требуется меньше давления в системе полива и меньше электричества. Мы изменили соотношение посадок, стали выращивать молодую зелень и сократили количество взрослых растений. Мы думали и считали, пока не нашли такую комбинацию, которая позволила сократить счета за электричество, но давала щедрый урожай.

Через несколько месяцев команда школы «Диких Котов» получила награду на национальном чемпионате теплиц за гениальный дизайн системы гидропоники и сокращение эксплуатационных расходов.

«Ребята, пакуйте чемоданы! – сказал я членам школьной команды. – Мы едем в Калифорнию!»

Полученный приз включал путешествие на шоу теплиц в Сан-Франциско. На самом деле денег было недостаточно, чтобы все ученики могли поехать. Я ничего им не говорил, но оплатил билеты на самолет из собственных средств. Мне хотелось, чтобы все почувствовали себя победителями.

Мы пролетели над всей страной и попали в огромный выставочный павильон в Сан-Франциско. Мне следовало знать, что ждет нас внутри. Я думал, что фермеры – грубые, обгоревшие на солнце ребята с огромными руками. Однако выставочный центр был полон людей в модных очках, с кольцами в ушах и пирсингом. Никаких комбинезонов и грязных сапог. Не фермеры, а какие-то неформалы!

Мы попали в зал, сильно напоминающий поляну для выращивания марихуаны. Нас сопровождал сам директор школы «Диких Котов» со стрижкой под морского пехотинца и каменным лицом. Его отец был сотрудником контрразведки.

Прежде чем я решил, куда идти, к нам подбежал репортер из журнала «Хай Таймс», жаждущий взять интервью у меня и моих учеников. Обычно я хорошо выкручиваюсь, но здесь не было возможности рассказать нашу историю и не вляпаться в неприятности. Ой-ой!

«Собрание коллектива, – крикнул я ученикам и попросил репортера отойти. Сам себе я сказал: – Здесь все – момент обучения».

Я собрал учеников и рассказал им основные правила. Не брать образцы. Ничего не тащить домой. Никаких селфи с

участниками выставки, которые потом могут нам устроить неприятности. Я предвидел, что они будут ныть, и добавил: «Пожалуйста, позвольте мистеру Ритцу выполнять свою работу». Я предвидел еще один сеанс в «Смирительной рубашке». По крайней мере, теперь директор составит мне компанию.

Члены школьной команды улыбнулись, как один, и ответили: «Не волнуйтесь, мистер Ритц. Мы вас прикроем». В толпе зрителей кто-то признал во мне выступившего в программе TED. Ученики были в восторге: «Мистер Ритц, да вы знаменитость!»

В других обстоятельствах ребята вели бы себя совершенно иначе. Но все сдержали обещание, многое узнали и испытали яркие эмоции. Что еще важнее, мы достойно представили Южный Бронкс.

Внутренний оптимист во мне решил извлечь максимум пользы из этой опасной ситуации. Чему я могу здесь научиться? Я знал, что все, кто занимается теплицами, по своей природе новаторы. Такие предприниматели, как Вирай из Готхэм Грин, просто гении в создании искусственных условий, копирующих естественные. Я был уверен, что могу почерпнуть у них немало идей. Я ходил по выставке, болтал с поставщиками, которые говорили: «Я тоже выращиваю всякую всячину».

Рядом с гигантским стендом для гидропоники, который мог себе позволить только успешный производитель марихуаны, я заметил скромный маленький предмет из белой пластмассы. Он выглядел так, словно по полу высокотехнологичной фабрики рассыпали лего.

Эта штука называлась «Башенный сад». Она представляла собой вертикальный цилиндр высотой около полутора метров, с круглыми отверстиями, предназначенными для посадки 20 растений. Маленький насос гонял воду с питательными веществами. Под действием силы тяжести вода стекала с вершины башни к основанию, увлажняя корни растений. На сопроводительной табличке было указано, что такая технология называется аэропоника и для нее требуется одна десятая площади пола и энергии не больше, чем для обычной гидропонной системы такого же размера.

Модель была засажена только искусственными растениями, но меня потянуло к ним, словно любителя крэка к трубке. Вот вам и коллизия.

Я заметил неподалеку низкорослого парня и помахал ему рукой. «Я хочу такую штуку, – сказал я. – Она нам очень нужна». Я выпалил это на одном дыхании, и мне пришлось наклониться на полметра, чтобы заглянуть ему в глаза.

«Минуточку, – ответил он. – Кому это – нам?» «Я учитель из

Бронкса», – объяснил я, а потом вывалил на него все идеи, которые пришли мне в голову. Каждая деталь маленькой вертикальной грядки предлагала решение проблем, с которыми я сталкивался, пытаясь придать своему зеленому классу размах. Казалось, что у меня в руках список требований, из которого я вычеркиваю пункт за пунктом. «Колесики? Прекрасно. Я могу двигать башню из класса в класс. Трудности сборки? Похоже, что нет. Вес? Должно быть, не более 25 кг, не так ли?»

Я посмотрел на владельца и увидел, что он чешет в затылке. «Послушайте, – обратился я к нему. – Я уже пробовал зеленые стены. Слишком много мороки для учителей. Гидропоника может обойтись недешево, если нужен большой насос, и она занимает слишком много места в классе». Парень едва ли успел понять, о чем речь, как я повернулся и пошел прочь, бросив: «Я сейчас вернусь».

Он, скорее всего, решил, что больше меня не увидит, и очень удивился, когда мы с директором и группой учеников появились около его стенда. Мы начали обследовать Башенный сад со всех сторон, словно крутую тачку на парковке.

«Я серьезно настроен на сотрудничество», – сказал я владельцу, схватил его визитную карточку и прочитал имя: Рич Даунинг. Я обещал, что пришлю ему на электронную почту информацию о Зеленой Машине из Бронкса. Это было почти перед закрытием.

Утром в понедельник мой звонок поднял Рича ни свет ни заря. «Чудик, сейчас в Калифорнии 5:30 утра, – сказал он. – А ты сам где?»

После ночного перелета с командой школы «Диких Котов» я вернулся в Бронкс. Я почти не спал, и не из-за смены часовых поясов. Мой мозг буквально кипел от мыслей об этой вертикальной грядке, которую можно поставить в классе.

«Похоже, ты серьезно», – сказал Рич.

Через две недели я снова позвонил Ричу. Мы с учениками почти закончили оформление официальных бумаг, необходимых для проекта, названного нами «Фартук». Проект спонсировала «Прогрессивная страховая компания». Еще раньше ко мне обратились представители киностудии – они хотели снять нашу гидропонную систему. Теперь у меня была идея получше.

«У меня есть кое-что побольше и поинтереснее», – пообещал я. Мне хотелось, чтобы каждый учитель, который увидит запись, понял, как легко совместить искусство выращивания еды в помещениях с академическими результатами практически по любым предметам. Что может быть проще этих вертикальных грядок, которые занимают так мало места в классе? И не только

это. Вечный ученик во мне буквально подпрыгивал от нетерпения, когда можно будет использовать эту новую технологию в профессионально-технической программе. Спонсоры пообещали оплатить материалы.

«Можете ли вы прислать в Нью-Йорк пятнадцать Башенных садов? – спросил я Рича. – И еще тонны растений разных размеров?» Я даже предложил оплатить ему перелет, чтобы он на месте объяснил нам некоторые технические детали. Это не входило в бюджет, но я не заморачивался и был готов вложить свои деньги, лишь бы игра началась.

К тому моменту Даунинг уже выполнил свою домашнюю работу – он убедился, что я был серьезным клиентом. Более того, у него был друг в той же отрасли в Пенсильвании, и Рич собирался уговорить его привезти в Бронкс растения на прицепе.

Спустя две недели я собрал команду своих школьников для организации съемок. «Кто хочет попасть на видео?» – спросил я. Взметнулся лес рук.

«Давайте уточним, – добавил я. – Кто хочет попасть на видео по растениеводству?» Снова лес рук.

> Мне хотелось, чтобы каждый учитель, который увидит запись, понял, как легко совместить искусство выращивания еды в помещениях с академическими результатами практически по любым предметам.

Я продолжал развивать свои идеи и обещал ученикам, что они станут сенсацией в интернете, даже если не будут сочинять музыку или устанавливать спортивные рекорды. Директор подсластил пилюлю, предложив ребятам дополнительные льготы за работу в выходные. В конце концов я набрал достаточно волонтеров для субботней сборки. Некоторые уже имели опыт на грядках с гидропоникой, другие были новичками. Мы должны были заново знакомиться и учиться сотрудничать.

Сначала пришлось демонтировать гидропонную систему, которую устанавливали с таким трудом.

«Зачем мы все это разбираем? Такая отличная штука», – поинтересовался Гектор.

«Мы сделаем еще круче, поверь», – сказал я, чувствуя, что снова двигаюсь наугад. До сего момента общее количество собранных мной Башенных садов равнялось нулю. А теперь я собирался заставить такими штуками весь класс.

Все утро Даунинг работал бок о бок со мной и ребятами, чтобы помочь нам в создании комнатной фермы. Благодаря опыту, приобретенному на выставках, он умел быстро собирать

великолепные образцы. Мои ученики были поражены, когда я с радостью уступил Ричу руководство. Они привыкли, что я всегда за все отвечаю, но тут увидели, что я точно так же задаю вопросы и прошу разъяснений у щуплого белого парня, который пыхтел и кряхтел от напряжения.

Наша комнатная ферма быстро росла. Сборка гидропонной системы заняла несколько недель и осуществлялась методом проб и ошибок. Эти башни превращались из деталей в коробке в вертикальные грядки меньше чем за час. Ребята сами начали засекать время, и оно сокращалось с каждой башней, особенно если они работали согласованно. Для каждого нашлось ответственное дело. Одни ребята сортировали шурупы и пластиковые детали. Другие собирали колесную базу. Высокие мальчики ставили наверх блоки, которые собирали девочки. Ученики, обладающие талантами в технологии и механике, собирали и запускали насос. Они работали в команде и каждый раз добивались успеха, с каждой башней. То, что было собрано, мы готовились заполнять растениями.

«Я понял, – сказал Стивен, утверждая очевидное, как умеют только дети. – Это башня плюс сад. Ребята здорово придумали название».

Я про себя посмеялся и подумал: «Сам догадался?»

После ланча приятель Даунинга подъехал к зданию «Банкнот» с прицепом, полным рассады. Так я познакомился с Дуэйном Маккарти, безупречно одетым фермером, которого мы с любовью называли «Фермер Гуччи».

Мы с несколькими учениками спустились вниз, чтобы помочь распаковать и принести саженцы в класс. «Когда берете в руки растение, осторожно с корнями, – предупредил нас Рич. – Если вы сломаете корни, растение умрет». Чтобы проиллюстрировать свои слова, он поднял повыше головку листовой капусты с длинными, свисающими, как спагетти, корнями.

Один из самых старших учеников, весь в татуировках, двадцатилетний парень, отскочил, словно ему показали змею. «Черт возьми, что это? – спросил он, показывая на корни. – Это что, внутренности растения?» Все подошли поближе.

И снова я наблюдал, как природа ошеломила моих городских ребят. Как те ученики, которые, оцепенев, разглядывали желтые нарциссы, эти были поглощены таким простым зрелищем, как строение растения. Но все не так просто, если вы видите это первый раз в жизни.

«Если мы испортим корни, растение умрет?» – спросил тот же парень, повторив услышанное. Он подумал минуту, потом

добавил: «Догадываюсь, что эта штука нужна нам живой».

Я не мог предвидеть, что хрупкие саженцы помогут ребятам осознать ту благоговейную ответственность, которую чувствуешь, ухаживая за живым существом. Это твоя ответственность, даже если у тебя в руках цветок. Вот вам сила растений.

Я немного подождал, потом сказал: «Вот и отлично! А теперь – за работу!»

За три рабочих дня мы буквально сотворили из пустого пространства полностью функционирующую комнатную ферму внутри малогабаритного класса. Когда ребята начинали работать, некоторые по инерции ненавидели друг друга. Другие получили предупреждение об отчислении. Иные вынимали наушники только для того, чтобы выслушать указания.

«Слушайте, вы не должны быть лучшими друзьями. Но у нас очень напряженное расписание. И нам нужно сделать все правильно, не только для видео. Мои маленькие ученики на вас рассчитывают», – так я сказал им, напомнив, что младшие школьники из школы Гайд горели желанием присоединиться к работе на грядках. Это совершенно изменило обстановку, особенно для тех учеников, которые сами были родителями. Когда ребята приступили к работе и видели сделанное своими руками, то почувствовали, как работа приносит радость! Они даже убрали за собой мусор.

Самое главное – проект дал возможность каждому отложить в сторону свои проблемы и почувствовать себя нужными. Пока ребята заполняли башни растениями, они почти не разговаривали. Вертикальные грядки столкнули их нос к носу с пушистыми листьями мяты и пряной рукколой. Сильный аромат наполнил класс, когда мы принесли в него жизнь. Ребята сажали растения в лунки так осторожно, словно укладывали собственных детей в колыбель.

Вот вам преимущество Башенного сада, о котором я даже не мечтал. Башни сделали природу очень близкой и личной. Наша система гидропоники была замечательной, но она находилась на одном месте. Длинные трубки мешали проходить по рядам. Когда были закончены вертикальные грядки, здоровенные подростки начали играть между ними в прятки, как деревенские ребята на кукурузном поле. Они перекатывали башни с места на место и фотографировались с любимыми растениями, как будто те были поп-звездами. Бейонсе, отойди в сторону. Все прожектора направлены на рукколу и зеленый базилик.

Я учился и радовался вместе с учениками. За эти два дня у меня возникло чувство, будто я показываю им работу всей своей жизни в замедленном темпе.

Наш успех вдохновил других. Как только видео проекта «Фартук» появилось в интернете, оно стало сенсацией. Мои ребята превратились в кинозвезд, на которых смотрели миллионы глаз. Всплески интереса выросли в огромные волны. Неожиданно к нам приехали представители канала TNT. Они сняли фильм «Кардинальное различие», который увидели десятки миллионов. Когда к нам обратились со студии Диснея, чтобы пригласить учеников на съемки сериала «Очисти тарелку!», нас увидели во всем мире.

Из-за нашей популярности в школу «Диких Котов» зачастили гости, в том числе из Государственного Департамента, вместе с официальными лицами из сорока стран мира. Всех их привлекал простой девиз нашего проекта: «Учителя меняют жизнь людей».

Но настоящее чудо произошло, когда самый знаменитый в мире эксперт по питанию захотел провести съемки на нашей комнатной ферме и притащил съемочную группу в Хантс-Пойнт.

> Ребята сажали растения в лунки так осторожно, словно укладывали собственных детей в колыбель.

Двухчасовое шоу Майкла Поллана «В защиту еды» было целиком посвящено моим ученикам, которые показывали, как они ухаживают за растениями в классе и изучают кулинарию. Шоу посмотрели миллионы зрителей. В промышленной части Южного Бронкса, там, где никто не ожидал встретить зеленые насаждения, мы создали нечто удивительное.

Внимание самых разных людей помогло мне увидеть, как наша работа становится лекарством для общества, страдающего от множества болезней. Как и Поллан, я был очарован соединением природы и культуры. Для меня это соединение воплотилось в городских фермах.

У меня появилась идея: если вы хотите наладить систему здравоохранения, обратите внимание на еду и ее выращивание. Если вы хотите справиться с голодом и нищетой, обратите внимание на еду и ее выращивание. Если вы хотите уменьшить количество отходов – обратите внимание на еду и ее выращивание. Если вы хотите остановить изменение климата и рационально использовать ресурсы – обратите внимание на еду и ее выращивание. Если вы хотите, чтобы дети получили практическое образование и с радостью ходили в школу – обратите внимание на еду и ее выращивание.

Когда я просматривал видео, меня восхищали перемены, произошедшие со мной самим. Глядя на свои старые фотографии, я не верил своим глазам. Неужели это был я – один живот и больше ничего, – с трудом влезавший в футболки размера XXL? В

2013 году я чувствовал себя совсем другим человеком.

Я придерживался более здорового режима питания, который выработал для себя пару лет назад. Мне понадобилось семь месяцев, но я сбросил почти 45 кг и больше не набирал вес. Мои близкие, друзья и коллеги поддерживали меня, и это мне очень помогало.

Когда я стал стройнее, возникла новая проблема – удерживать вес на одном уровне. Мне пришлось оставить старые привычки, приобрести новые и принять совершенно иной взгляд, что касается еды. Мне не хотелось отмечать снижение веса обильной трапезой с калорийным десертом. Похудев, я стал активнее, и у меня усилился аппетит, но совершенно иначе, чем раньше. Мне нужен был определенный объем пищи, и я любил похрустеть. Раньше я хватал соленые чипсы, но теперь, к своему удивлению, ел морковку, огурцы и разноцветные перцы весь день напролет, не прибавляя в весе и не чувствуя сонливости от переедания. Моя энергия распределялась равномерно – очевидно, потому что я прекратил употреблять синтетические добавки. Мне требовалось базовое правило жизни, и кто-то привел мне в пример слова Майкла Пол-лана: «Если это растение, съешь его; то, что слеплено из растений, – не ешь». Эти слова открыли мне глаза, я стал изучать труды Майкла и его концепцию разумного питания. Мои вкусы менялись вместе с размером талии, и теперь я твердо следую здоровым привычкам – никогда не голодаю и не ем в опасных местах.

У моего похудения были и другие последствия. Конечно, мои близкие и друзья всегда относились ко мне хорошо. Но меня стали иначе воспринимать незнакомые люди. Меня стали считать более компетентным, меня обслуживали быстро и вежливо в магазинах, продавцы разговаривали со мной более доброжелательно и внимательно. На встречах, конференциях и даже на родительских собраниях я, будучи стройным, получал дополнительное уважение. Все это были подспудные знаки, но я чувствовал, что ко мне относятся более серьезно и обращаются как с профессионалом. Мне открылось предубеждение общества против полных людей – они действительно становятся объектом издевательств, неуважения и пренебрежения. Этому меня научила потеря 50 кг.

Стоит ли удивляться, что я стремился внедрить комнатное огородничество в школах как можно шире? Мне хотелось, чтобы каждый ребенок, каждое сообщество, переживающие кризис продуктов питания, получили пользу от силы растений.

Стив Вильямс, директор отделения Башенных садов

компании «Соки Плюс», влюбился в эти технологии по тем же причинам, что и я. Он тоже мечтал о включении Башенных садов в учебную и внеклассную программу, но не в том масштабе, в каком мыслил я. Первый раз, когда мы говорили по телефону, он сказал: «Ого, ты понял. А я понял тебя».

В моем лице они нашли борца, которого и не надеялись встретить. Я мечтал об использовании вертикальных грядок для обучения всему на свете, начиная с математики и естественных наук до филологии и менеджмента. И, конечно, обучение здоровому питанию. Прошло немного времени после нашего знакомства, и я встретился с Джеем Мартином, основателем компании. Вы не поверите – он начинал свою карьеру как учитель.

Хотя Мартин потом стал чрезвычайно успешным предпринимателем, а я оставался учителем, у нас с ним оказалась общая цель – внедрение здорового образа жизни. Джей объяснил, что компания «Соки Плюс» работает прекрасно уже почти 20 лет, но он приобрел Башенные сады, потому что верил в возможность изменить образ мыслей людей. Он понимал, что можно выращивать и употреблять фрукты и овощи прямо дома. Я объяснил Джею свое представление о Башенных садах как о наглядных пособиях. Кроме того, дети могут выращивать продукты прямо в классе. Это так естественно.

> Мне открылось предубеждение общества против полных людей – они действительно становятся объектом издевательств, неуважения и пренебрежения.

Я был в радостном возбуждении от возможности использования технологии, которые вписывались в мои учебные планы и предлагали детям прекрасные наглядные пособия. Дух предпринимательства Джея полностью совпадал с моим стремлением к новому. Он был в восторге от такого клиента, как я, с моей энергией и энтузиазмом. Так 50-летний парень из Бронкса и 70-летний пожилой джентльмен из Джорджии невероятным образом подружились. И все потому, что я привез учеников на съезд «любителей тепличной марихуаны».

После той выставки меня приглашали читать лекции в компании «Соки Плюс» и в других аудиториях, где собирались до 10 тысяч слушателей, разделяющих мою страсть к здоровому образу жизни и здоровому обучению. В «Школе Лидеров» Гайд, окруженный заинтересованными младшеклассниками, я обещал наводнить все классы Башенными садами. И как же это понравилось детям! Слухи разлетались, как лесной пожар, и раньше, чем я узнал об этом, мы с маленькими помощниками

стали звездами интернета: «Учителя меняют жизнь людей». В этом видео подробно рассказывали, как мы разводим сады в школах и изучаем силу растений. За одну ночь видео получило несколько сотен тысяч просмотров и тронуло зрителей до слез. После его выхода в 5 тысячах школ заработали программы Башенных садов.

«Да, мы это можем» – вот сила растений. Конечно, вертикальные грядки – не единственный способ включения растениеводства в учебный план. Но эта технология может быть наиболее выгодной по соотношению стоимость – эффективность и, разумеется, самой тиражируемой.

Я лично убедился, какое важное значение имеет пространство в классе. Стоимость тоже существенна, если программа долгосрочная. Удобство первостепенно для учителей, у которых вечно не хватает времени. Ну а результат – будь то рост академической успеваемости или навыков работы в команде – ценнее всего. Все это придает решению такой размах, что может привлечь миллионы детей, да и взрослых. Это море неограниченных возможностей. Я наблюдал, как все, что я делал раньше, вело меня к этому моменту. Как же я радовался!

У меня не было сомнений, что работы прибавится, если я собираюсь вызвать такой же восторг у других учителей. Мне бы потребовалось представить новые учебные планы и проекты, которые свяжут комнатное садоводство с основным школьным курсом и методическими указаниями к ведению отдельных предметов. Чтобы привлечь на свою сторону учителей и представителей администрации, я должен был наглядно продемонстрировать им преимущества – и в успеваемости, и в поведении учеников.

Мне требовалось больше пространства в классе для реализации своих идей, а также руководитель, который согласился бы предоставить мне свободу для нововведений.

Глава 13
Мировой учитель становится проектом

Осень 2014 года. «Привет, красавчик. Доброе утро, прелесть».

В своей неизменной сырной шляпе и галстуке-бабочке я стоял по утрам перед входом в сад Общественной школы 55 и приветствовал каждого ученика лично. В ту осень я был новеньким в школе, но дети и их родители вскоре познакомились со мной и моими ежедневными ритуалами. Мы называли их Два-Пять: два глаза, пять пальцев. Дети быстро вышли за пределы необходимого рукопожатия и взгляда в глаза. Скоро они уже называли меня мистер Стив, мистер Фермер Стив и даже Отец Природа. Я впитывал все улыбки, рукопожатия и прозвища, которыми дети усыпали мой путь.

Мы с Зеленой Машиной из Бронкса обрели новый дом.

Долгие годы директор Льюис Торрес пытался заполучить меня учителем в свою начальную школу. Коренной житель Бронкса, он был плотным и коренастым, что выдавало в нем бывшего спортсмена. Теперь Торрес стал лысым и носил аккуратно подстриженную бородку. За его стильными очками скрывались глаза, которые видели много горя – он больше десяти лет работал в одной из самых бедных школ Южного Бронкса.

В Общественной школе 55 училось 730 детей из района Клермонт Виллидж. Пятиэтажное здание с элегантной аркой на входе было построено более 100 лет назад, когда здесь располагались частные дома и фермы. Сегодня на школу со всех сторон смотрели высотные кирпичные дома, а за ними толпились другие здания. В некоторых были выбиты окна и двери.

Простой визит в школу уже становился проблемой. Ближайшая станция метро находилась в 18 кварталах. Местный поезд северной ветки проходил рядом, но не останавливался. Если бы существовала станция метро «Клермонт Виллидж», отсюда было бы всего шесть минут до Манхэттена и семнадцать – до Вестчестера. Вместо этого поезда целый день грохотали мимо, связывая какие-то другие районы.

Парковка на улице оборачивалась кошмаром. Автобусы ходили редко. Такси невозможно было поймать, и сюда соглашались ехать только за большую цену. 45 тысяч жителей этого плотно заселенного района были практически отрезаны от остального Нью-Йорка. С таким же успехом они могли жить на острове. Если вы родились и выросли здесь, то было легко свыкнуться с мыслью, что работу вы никогда не найдете, отсюда

никуда не уедете и вообще не получите шанса на удачу. В самом центре Нью-Йорка это место напомнило мне Аризону и моих учеников из резервации.

Но почему, черт возьми, я захотел принести свой зеленый учебный курс, свою страсть и все ресурсы, которые смог собрать, в эту Никогданию? Когда я приехал в Клермонт Виллидж, то уже понимал, что более трудного места работы у меня не было. Это будет тяжелый груз даже для Зеленой Машины из Бронкса.

Но огромные проблемы только разожгли мой энтузиазм. Представьте, каков будет результат, если мы преуспеем.

«Стив, у меня на четвертом этаже есть большая комната, которая тебе подойдет, – сказал мне Торрес несколько месяцев назад. – Раньше там была школьная библиотека». Со временем помещение превратилось в склад вышедших в тираж вещей, ненужных или нуждающихся в ремонте. Комната была размером с два класса. «Если хочешь, можешь отремонтировать помещение под свою Зеленую Машину из Бронкса, – предложил директор. – Оно твое».

> Если вы родились и выросли здесь, то было легко свыкнуться с мыслью, что работу вы никогда не найдете, отсюда никуда не уедете и вообще не получите шанса на удачу.

Торрес знал, как мне нужна тихая гавань. Прошлой весной я думал, что мне удастся договориться и переехать с Зеленой Машиной в школу «Диких Котов», чтобы растиражировать проект по всем школам Хантс-Пойнта. Здесь нам удалось отлично совместить программу комнатного садоводства и кулинарии, и я представлял, как большие и маленькие ученики, а также все жители района будут приобретать знания и опыт.

Мне казалось, что это очень хороший план, и я отказался от работы в «Школе Лидеров» Гайд, чтобы его осуществить. Но за несколько дней до начала работы у «Диких Котов» произошли перемены и был назначен новый директор, который прикрыл мою программу. Вместо новых возможностей я получил от ворот поворот.

Торрес знал, что может мне доверять. Мы раньше работали вместе над некоторыми проектами, и он видел, что ученики и учителя тянутся ко мне. Хотя его первое впечатление от меня было несколько иным.

«Когда я тебя впервые увидел, то подумал, что ты сумасшедший, – признался мне Торрес. – Я думал: кому нужно столько энергии? Зачем мне брать на себя новые обязанности и

приглашать тебя к себе?» Но он наблюдал, как его ученики откликались на мою энергию, и переменил мнение: «Ты похож на Диснея. Ты можешь уговорить детей, как никто другой».

К тому моменту я узнал его историю. Он никогда не собирался быть педагогом в государственной школе. Сразу после старших классов Торрес поступил в армию, потому что консультант по профессиональной ориентации сказал, что он не создан для колледжа. Я решил, что этот консультант не жил в том же районе или поленился расспросить молодого человека о его надеждах и чаяниях. В иных обстоятельствах директор Торрес мог быть одним из моих учеников в Старшей школе Южного Бронкса. После 10 лет героического служения в армии он решил стать героем на переднем крае детской жизни. В Клермонт Виллидже он получил одну из самых проблемных школ во всем Нью-Йорке.

Много лет назад мои старшеклассники разбили сад перед школой, где работал Торрес. Этот сад стал легендой района. Беседки и скамейки создали людям из многоэтажных домов место для общения. Здесь они смогли укрепить свое сообщество и сдержать рост преступности. Даже самые отъявленные бандиты не смели браться за оружие в присутствии команды бабушек. Такие проекты говорили о любви Торреса к своему району и о стремлении исправить его жизнь.

Позже я вернулся с учениками из школ «Диких Котов» и Гайд, чтобы устроить комнатный сад на первом этаже этой школы. Торрес не мог не заметить, что его дети начали вести себя лучше почти сразу же после установки растений. Мы также вместе участвовали в съемках. Сначала это был сериал студии Диснея «Очисти тарелку!», а потом специальный проект канала TNT и Дженнифер Лопес «Девчонки из Бронкса творят добро». Наши маленькие ученики победили всех конкурентов, представ перед камерами с испачканными лицами и с цветами в руках. В тот вечер, когда шоу вышло на экраны, жители Клермонт Виллиджа чуть не лопнули от гордости. Из всех открытых окон раздавались крики: «Это НАШИ дети!» Аплодисменты разносились по всему Южному Бронксу.

К тому моменту, когда я пришел к Торресу, он страстно желал новых позитивных перемен. «Слишком долго мы старались заставить наших учеников хорошо себя вести. Но этого недостаточно, – говорил он мне. – Нужно помочь им выйти на более высокий уровень и достичь того, о чем они мечтают в жизни». Торрес знал, что я ценю и обучение, и вовлечение учеников в этот процесс.

Я пришел на работу в школу, которая называлась ГШ (Государственная школа) 55. Через год название изменилось на

ОШ (Общественная школа). Это означало перемены в сторону модели муниципальной, или общественной школы, за которую мы ратовали. В точности как я и Мейджора Картер предвидели годами ранее, школы обратились к сотрудничеству с местным сообществом и использованию местных ресурсов. Зеленая Машина из Бронкса была местной.

Вместо того чтобы дать мне постоянный класс, директор согласился на мое предложение работать со всей школой сразу. У меня была грандиозная идея: превратить неиспользуемое библиотечное пространство в первый в стране Центр Национального Здоровья, Благополучия и Образования. Я хотел сделать устаревшее помещение классом XXI века, классом будущего, предназначенным для практического обучения школьников и повышения квалификации учителей. Это была бы живая лаборатория, интересная и полезная для всех.

Торрес был просто в восторге, к тому же я сделал ему финансовое предложение, от которого ни один директор не смог бы отказаться. «Платите мне за один рабочий день в неделю, как будто я пенсионер. Остальные пять дней я буду работать волонтером».

Я обещал лично заниматься сбором средств и организацией нового образовательного центра. Правда, я еще не знал, как это делать.

После долгих лет работы с подростками, которых надо было уговаривать и убеждать учиться, я попал в новую среду. Здесь я был окружен маленькими учениками, которые приходили в восторг от вашей улыбки или рукопожатия. Они буквально бежали в класс, чтобы посмотреть, что приготовил им мистер Фермер Стив. Они узнали, что я снимался в сериале Диснея и в проекте с Дженнифер Лопес. Они предвкушали нечто увлекательное. Как и я. Я стал самым старшим шестиклассником Бронкса в школе, где учились только до пятого класса. Я мог вести себя как большой ребенок, но про себя знал границы. Все-таки я уже получил водительские права. А теперь у меня даже был универсальный ключ от здания.

Нашей первой задачей стало создание огорода в классе. «Это серьезное дело, – объяснял я ученикам, которые сидели с раскрытыми ртами. – Мне нужна помощь каждого из вас, чтобы собрать все эти детали вместе». Так же, как и взрослые ученики из школы «Диких Котов», малыши быстро нашли каждый свое место. Одни сортировали детали, другие собирали, и вместе мы подготовили для высадки растений шесть Башенных садов.

«Теперь мы сделаем нечто грандиозное, – объявил я. – Мы

сотворим жизнь». Дети радостно сажали семена в специальные ящики и терпеливо ждали, пока они прорастут под искусственным освещением. В ожидании ребята учились считать, сокращать дроби и вычислять проценты. Когда семена превратились в саженцы, мы пересадили их в вертикальные грядки. Ученики наблюдали и зарисовывали каждую деталь, которая помогала им разобраться в жизненном цикле растений.

Любое приключение аккуратно вписывалось в учебный план, соответствующий академическим целям. Иногда я объединял свои занятия с другими учителями, помогая им разрабатывать поурочные планы. В другое время я посещал уроки коллег и проводил для них мастер-классы. Каждый день у меня была возможность видеть учебный процесс во всей школе.

> «Теперь мы сделаем нечто грандиозное, – объявил я. – Мы сотворим жизнь».

Почти ежедневно происходили интересные события. Я заказал 1000 коконов бабочек для будущего сада насекомых и приносил коробки в каждый класс, чтобы ученики могли наблюдать за их развитием. «Доставка бабочек!» – напевал я, переступая порог класса.

Я заказал червей для нашего уличного сада и собрал команду волонтеров, чтобы ухаживать за ними, – под предводительством девочки, которую я назвал «Глава Червей».

Я мобилизовал ребят, чтобы провести тест-драйв велотренажеров, которые снабжали энергией блендеры для приготовления фруктовых коктейлей.

Я видел, что дети с синдромом дефицита внимания становятся спокойнее, когда находятся рядом с вертикальными грядками. Тогда я пригласил их читать растениям. Это была отличная идея. Дети с подобными нарушениями обычно ненавидят читать вслух в классе. Поэтому учителю трудно понять, в чем их проблема. Но те же дети с удовольствием читали растениям – а я слушал и поправлял их.

Радостное волнение распространялось от класса к классу: и дети, и учителя предвкушали очередные новшества в мире мистера Ритца. По секрету от всех я привез большие растения. Когда ребята хорошо работали на уроке, я на перемене подменял маленькие растения на большие: «Посмотрите, как они реагируют на ваши старания. Вы помогаете им вырасти». Самое замечательное, что ребята верили мне и старались работать еще усерднее.

Наш центр здоровья и благополучия еще не был построен, но уже стал средоточием активного обучения и позитивной, игровой

атмосферы в школе. Когда один ученик назвал меня Отец Природа, прозвище прицепилось намертво. Если я хвалил кого-то, называя вундеркиндом или научным гением, остальные начинали скандировать: «Гений! Гений!» и еще: «Ботаник!»

Мы не успели оглянуться, как на наших вертикальных грядках выросло достаточно листового салата для обеспечения еженедельного «обеденного семинара» с директором. Торрес с учениками приходили в мой класс по пятницам. Многие из приглашенных на это особое мероприятие раньше проводили немало времени в кабинете директора, получая взыскания за плохое поведение. Теперь директор приглашал их на ланч и обсуждал с ними различные вопросы. Страсть, цель и надежда оживили обстановку во всей школе.

Как-то Торрес сказал ребятам: «Вы знаете, люди стали иначе относиться к нашим ученикам. Мы считаем, это потому, что вы делаете вещи, которые никто от вас не ожидал».

«Например?» – спросил один пятиклассник.

«Например, поступаете в знаменитую школу типа Естественно-научной старшей школы Бронкса. Кто из вас слышал о такой школе?»

Поднялось всего несколько рук. Но я быстро напомнил ученикам, что они знакомы с выпускником этой самой уважаемой школы нашего округа. «Вы же встречали мою дочь Микаэлу?» Ребята кивали и улыбались. К тому времени Микаэла уже поступила в колледж.

Приезжая на каникулы, она принимала участие в приключениях Зеленой Машины. «Это школа, которую закончила Микаэла». В сообществе, где очень мало родителей окончили старший класс, ученикам требовалась хорошая ролевая модель, которая бы воодушевила их на дальнейшее обучение.

Что еще любили обсуждать дети? Больше всего им нравилось говорить о здоровье. Когда я рассказал, каким толстым я был – на целых 50 килограммов тяжелее, – они мне не поверили. Мне пришлось принести фотографии и футболки размера XXL, в которые теперь можно было запихнуть двух меня.

Ребята очень смеялись, но мой пример вызвал разговор о том, какую еду мы выбираем, о сахаре в нашем рационе и о том, как наши вкусы формируются под влиянием рекламы.

«Мы надеемся, что вы научитесь здоровому образу жизни и расскажете об этом дома», – говорил Торрес ученикам. Тогда ребята захотели обсудить салаты, которые можно готовить на ужин из свежих овощей, выращенных в школе.

Ученики последних классов, которые уже несколько лет ходили в эту школу, быстро отметили перемены. Начиная с

появления салатов в столовой до наглядных пособий в моем классе, они замечали все новое и с нетерпением ждали следующих открытий.

«У вас полно отличных идей, – говорил я ученикам. – Держу пари, что у ваших одноклассников они тоже есть». Ребята согласно кивали. «Директор Торрес, как вы смотрите на то, чтобы организовать ящик для сбора идей?»

Он не просто поддержал это предложение, но и подсказал ученикам, как использовать их голоса для реальной помощи школе. Это привело к созданию нашего первого школьного правительства и общешкольных выборов.

На уроке или на обеденном семинаре еда была естественной отправной точкой для изучения всех важных вопросов. В ОШ 55 абсолютно все ученики имели право на бесплатный или частично оплаченный обед. В этом районе примерно 40 процентов жителей относились к категории «пищевой небезопасности», то есть питались нерегулярно.

Голод – самый заметный симптом более глубоких проблем. В этом округе и сегодня самые высокие по стране показатели диабета у взрослых и детей, ожирения и заболеваний коронарных сосудов у подростков, а также гипертензии. По злой иронии, ожирение стало новым лицом голодания. Сегодня от этого заболевания страдают многие семьи. Люди набивают животы дешевой пищей, калорийной, но малопитательной. Я называю ее МУССОР – МалоУсвояемые Синтетические Субстанции ОРганизованного производства. Весь район завален таким МУССОРОМ. То, что многие люди здесь называют пищевой пустыней, я зову «пищевым болотом».

Это ужасно, когда дети и взрослые, уверенные, что выбирают хорошие продукты, на самом деле подрывают свое здоровье. Маркетинг позволяет замаскировать нездоровую пищу под «натуральную» и «низкокалорийную» (но до краев наполненную сахаром). Дешевые фастфуды с 99-центовым меню натыканы на каждом углу, и дети каждый день проходят мимо них в школу и из школы.

Где среди всего этого разрекламированного и украшенного портретами знаменитостей мусора скрывается «официально полезная пища» для детей? Как нам вернуться к простым и здоровым временам? Что поможет нам выбирать блоки для строительства собственного здоровья? Вопросы раздирали меня изнутри.

Конечно, голод говорит об отсутствии работы и других проблемах. Вокруг ОШ 55 отмечался самый высокий в Бронксе

уровень хронической безработицы, нехватки рабочих мест и программ переподготовки, а также бездомности, преступности и переполненности детских приютов. Огромное количество детей вырастало под присмотром кого угодно, только не родителей, или с одним родителем. Каждый день вы видели на тротуарах Клермонт Виллиджа множество людей, праздношатающихся и ничем не занятых. Спиртное, сигареты и лотерейные билеты продавались повсеместно, при этом в этом районе не было ни банка, ни публичной библиотеки. Вместо этого процветали ломбарды и кассы для обналичивания чеков. Хотя мне были известны цифры, говорящие о неравенстве в области здравоохранения в этом районе, ежедневное столкновение с действительностью ошеломило меня и заставило действовать.

Моим горячим желанием было создать школу, которая собирала бы людей по самым лучшим поводам. А для сообщества, ограниченного в средствах и доступе к здоровой полезной пище, это было особенно важно. Мы могли бы выращивать свежие продукты и снабжать людей круглый год, приобретая академические знания в соответствии с самыми высокими стандартами образования.

Пока я искал деньги, чтобы осуществить свою мечту о центре, мы с Торресом сосредоточились на самых простых задачах. Сначала нужно было обновить освещение во всем здании. Мы выкинули старые флюоресцентные лампы, которые мигали и жужжали и к тому же содержали вредную ртуть. Новые высокоэффективные светильники наполнили теплым светом каждый класс и коридор. Вечером в здании стало уютнее. Это был наш первый шаг из темных веков к светлому будущему.

Чтобы найти еще одну решаемую проблему, я начал изучать связь между обстановкой внутри здания и обучением. Я нашел архитекторов, которые разделяли наши идеи. К нам пришли в том числе компании «Джонатан Роуз» и «КСС Арки-текс». Я исследовал цветовые схемы, связанные с эмоциями. Мне не хотелось упускать ни одной детали, которая могла оказаться важной.

Хотя мне хотелось все исправить за одну ночь, но перемены в государственных школах разворачивались медленно. Для таких старых зданий не сохранилось чертежей. Система электроснабжения нуждалась в ремонте, требовалось технико-экономическое обоснование. Средства были ограниченными, но это не останавливало меня. Многие вещи я оплачивал из собственного кармана и даже лично отвозил чеки в Департамент образования для ускорения процесса. Мне очень хотелось, чтобы все вокруг вертелось и кружилось, но я знал, что имею дело с

огромным круизным лайнером, прочно пришвартованным к пристани. И все же самые незначительные перемены имели значение.

«Стив, вокруг стало намного светлее. Даже стены кажутся не такими облезлыми», – заметил один из учителей. Мы сделали новую доску объявлений, чтобы учителя могли демонстрировать работы учеников. Это улучшило атмосферу во всей школе.

Директор Торрес видел, что я выполнял обещание и торчал в школе с 6 утра до 6 вечера, и даже позже. Все субботы я тоже проводил здесь, с родителями и учениками, налаживая отношения в сообществе и постепенно врастая в него. Когда я предложил организовать клуб садоводов, ко мне ежедневно после уроков стали приходить 60 ребят. Я привечал любого, у кого было желание: родителей, старших братьев и сестер, опекунов, сотрудников столовой и учителей. Самое замечательное, что я не имел права, да и не хотел записывать их куда-либо или ставить оценки за работу; я всего лишь помогал им.

> Мне очень хотелось, чтобы все вокруг вертелось и кружилось, но я знал, что имею дело с огромным круизным лайнером, прочно пришвартованным к пристани.

Работая с младшими, я заметил, что большинство из тех, кого отправляют к директору за плохое поведение, либо имели избыточный вес, либо, в той или иной форме, издевались над полными и неповоротливыми ребятами. Мне не нужны были цифры, я и так видел, что в конфликтах участвуют слишком толстые дети и вопросы веса и физической формы часто вызывали проблемы. Дети с ожирением не были членами спортивных команд, их не приглашали на показы мод или танцы. Они никогда ни в чем НЕ участвовали. Я бы не хотел, чтобы хоть один ребенок испытывал такие боль, стыд, дискомфорт и впоследствии получал хроническое заболевание. Кто, как не я, знал, что такое быть «жирным» – и испытал на себе иное отношение к тонким и стройным людям со стороны окружающих? Я хотел такой же жизни для своих учеников.

Когда мне выпадала возможность поговорить с ребятами, отправленными в кабинет директора, я начинал с простых вопросов: «Ты сегодня завтракал?» Ничего провокационного. Но мне обычно отвечали: «Нет». Кроме этого, были еще более шокирующие ответы. Очень, очень многие завтракали содовой водой, печеньями, конфетами, шоколадом, энергетическими напитками. Как вы думаете, нужен ли ребенку сладкий энергетический напиток? Зачем начинать день с бедного

питательными веществами, но набитого сахаром и наполнителями продукта? Я снова и снова вспоминал, как детей подкупают шоколадом или конфетами.

Я увидел результат наших усилий, когда новый школьный комитет проголосовал за удаление шоколадных напитков из столовой. Вместо того чтобы идти на поводу у мусора, который побуждал их «не дать себе засохнуть», «закрыть глазки, открыть ротик» или «раздавить голод», наши ученики учились выбирать полезные продукты. Директор Торрес поставил в столовой кулеры с водой, и мы как сообщество внедряли и приветствовали все полезные нововведения.

По всему городу и за его пределами люди начали замечать нашу общественную школу. Мы налаживали связи с партнерами и такими организациями, как теплица Готхэм Грин, которая помогала моим ученикам из школы «Диких Котов». Партнеры снабжали нас рассадой для выращивания и свежими овощами, которые мы раздавали детям и их семьям. Мне хотелось, чтобы дети видели одновременно рассаду и урожай и имели представление о том, к чему приведут их усилия.

Люди слетались на наши цветущие проекты, как бабочки весной. Некоторые, самые благодарные родители были иммигрантами. Многие успели почувствовать вкус свежих продуктов на родине, но здесь у них не было такой возможности. Напротив, они узнали, что такое голод. Многие родители горели желанием помочь школе. Они ценили образование, которое давало их детям надежду реализовать «американскую мечту» о лучшей жизни.

Во время летних каникул команда родителей-волонтеров присматривала за школьным садом. У нас появилась возможность организовать классы для взрослых. В саду, под летним солнцем, в окружении поспевающей земляники и огурцов (выращенных из рассады на вертикальных грядках), родители совершенствовали навыки чтения и счета. Каждый день в саду собиралась целая группа мам и пап, бабушек и дедушек.

Многие из них тянулись к знаниям, которые помогли бы им получить работу получше или просто любую работу. Семейный бюджет трещал по швам из-за высоких цен на жилье, даже в этой части Южного Бронкса, и часто людям приходилось съезжаться в одну квартиру, чтобы свести концы с концами.

В то же время я знал, что Нью-Йорк переживает подъем в сфере туризма и общественного питания. Это были хорошие варианты занятости для подготовленных соискателей. Чем больше я знакомился с местными жителями, тем больше убеждался в плодородной почве ОШ 55, на которой могло взойти

что-то грандиозное.

Наши окна на четвертом этаже школьного здания весело светились по вечерам. Свет отражался от строительных лесов, которые простояли на тротуаре многие годы, мешая пешеходам, но работы так и не начались. Живущие по соседству следили с большим интересом, что мы тут выращиваем. Я мог только предполагать, какие подозрения у них возникали.

Поведение учеников становилось все лучше, а обстановка во всей школе – спокойнее. Дисциплинарные нарушения сократились за первый год почти на 50 процентов. И это не чудо изменило поведение. Дети старались прилично вести себя, чтобы получить возможность приготовить фруктовый коктейль или поухаживать за растениями в моем классе. Этих маленьких стимулов было вполне достаточно.

Вместо традиционной системы палки и морковки мы сосредоточились только на морковке.

У нас было новое отношение к жизни – ДА, МЫ МОЖЕМ – и новый девиз, который дети с удовольствием скандировали: «Картошка, морковка, фасоль и горох!»

Вместо традиционной системы палки и морковки мы сосредоточились только на морковке.

В школу, где всегда были проблемы с персоналом, начали приходить резюме от талантливых педагогов, горящих желанием присоединиться к нам. Из места, в котором мало кто хотел работать, мы превратились в учебное заведение, куда можно было попасть только по конкурсу. Многие услышали о нашем курсе непрерывного повышения квалификации и учебной атмосфере, располагающей к инновациям и сотрудничеству.

Наши результаты привлекли внимание людей далеко за пределами Бронкса. За первый год моей работы мы выиграли приз «Лучшая Зеленая Школа», попав в десятку школ, награжденных Американским комитетом по экологичному строительству. Новости распространялись быстро. Они даже пересекли Атлантику: лондонский журналист написал о нас в газете «Гардиан». Статья разлетелась молниеносно. Потом, к моему величайшему изумлению, кто-то увидел ее и номинировал меня на «Мировую премию учителя», своего рода эквивалент Нобелевской премии в образовании. Я обнаружил, что должен направить подробное заявление, чтобы меня рассматривали как номинанта. Честно говоря, я решил, что это шутка.

Я пришел в ужас, обнаружив, сколько бумаг нужно заполнить. Но потом мне стало интересно. В конце концов, не так сложно

написать сочинение. Мне дали прекрасные наводящие вопросы, чтобы как можно точнее и понятнее обрисовать мое видение учебного процесса. Ответы приходили сами собой. Я буквально наслаждался, заполняя это заявление: это была не работа, а радость! У меня появился шанс изложить и обдумать все, чему я научился у Зеленой Машины из Бронкса, а потом нарисовать «дорожную карту», которая приведет меня к Центру Национального Здоровья, Благополучия и Обучения. До сих пор этот центр существовал только на бумаге. Я представлял, что могу сделать с миллионом долларов или даже с малой частью этой премии.

Когда я узнал, что мое имя попало в список 50 финалистов, я опять испытал шок: мне придется идти на какую-то церемонию. Это заставило меня снова переделывать и улучшать зеленый класс. А потом все покатилось как снежный ком.

В январе я узнал, что попал в финальную десятку, выбранную примерно из 8000 учителей из всех стран. К нам в Бронкс хлынули съемочные группы со всего мира, чтобы запечатлеть нашу работу. Я настаивал, чтобы они показывали всю школу, а не только меня. Фильмы были полны голосов и историй наших детей, на фоне прекрасных зеленых насаждений.

Спонсором «Мировой премии учителя» выступает Фонд Varkey, и эта премия представляет собой часть хорошо организованной международной кампании за повышение статуса учителей по всему миру. Захватывающие истории из школьной жизни – только начало. В феврале, после показа видео учителей-номинантов, меня неожиданно пригласили в Ватикан. Я отправился на встречу с Его Святейшеством в составе специальной комиссии по изучению мировых инициатив в области образования. Я всегда мечтал увидеть сад Ватикана. Мысль о том, чтобы встретить папу Франциска лично, выходила за пределы моих самых смелых фантазий. Я не католик, но этот папа обращался ко мне, к моему сообществу и всему миру. Его послания любви, сотрудничества и заботы о целой планете были созвучны всему, что я делал. Его Святейшество не знал, что я уже повесил его портрет в своем классе и что бедные люди во всем Бронксе приветствовали его усилия помочь отверженным. Он действительно был «народным папой». Я жаждал привезти домой его благословение и фотографию с автографом, где были бы мы с ним вместе.

Как бы взволнован я ни был, я не мог никому сказать ни слова о предстоящей поездке в Ватикан. Это был огромный секрет, попадающий в категорию запрещенной к неразглашению информации. Дождливой ночью я прибыл в отель в Риме,

высматривая двух других учителей, которые также были финалистами «Мировой премии». Ричард Спенсер, учитель естественных наук из Англии, выглядел таким же растерянным, как и я. Даниэла Манни, итальянка, встретила нас свежеиспеченным хлебом, и лед немедленно растаял. Мы подружились, но никто не знал, что будет на следующий день.

Наутро мы переступили границу Ватикана и словно попали в прошлое на машине времени. Я пытался вообразить, сколько ног прошло по этим каменным мостовым. Сколько плотников понадобилось, чтобы сделать эти 12-метровые деревянные двери, покрытые резьбой? Мы проходили мимо анфилады позолоченных библиотек, направляясь в конференц-зал, где провели следующие два дня с педагогами и экспертами со всего мира.

Папа поручил нам разработать план помощи тем миллионам детей, которые в наше время не ходят в школу. Цифры были ошеломляющими – 65 миллионов подростков, 59 миллионов детей младшего школьного возраста – я не мог осознать масштабов проблемы.

Я вспоминал Джоэла Макауэра на конференции «Грань», который спрашивал меня: «Что ты попросишь?» Каким-то образом мы все вместе создали 10-страничный план, который представили Его Святейшеству.

Вместе с командой из 20 сотрудников Фонда Varkey двое моих приятелей-учителей и я дали обещание служить детям мира. Мы оставили отпечатки своих рук, и мой был зеленым.

На нашей торжественной встрече с папой Франциском присутствовало море сановников. Была проведена телеконференция с детьми по всему миру. В переполненном зале все искали внимания папы, но он сосредоточился только на детях. Его неподдельный интерес к каждому ребенку проникал в самое сердце. К тому моменту, когда подошла моя очередь поговорить и сфотографироваться с папой, я был переполнен эмоциями. Когда папа Франциск посмотрел мне в глаза, я почувствовал, что он коснулся моей души. Он наклонился, чтобы поцеловать меня в щеку, и я не удержался от слез. Потом я поцеловал его руку и сказал, как люблю его.

В марте я снова уехал, теперь на церемонию награждения в Дубай. Мысль о том, что я буду в одном зале с лучшими учителями и вершителями перемен, не только приводила меня в трепет. Я заранее посмотрел видео каждого финалиста и узнал о невероятной работе, проделанной в классах Вьетнама, Гаити, сельской Америки и других отдаленных частей света. Я болел за всех финалистов, а не за себя. Я никогда не участвовал в соревновании, но всегда был членом команды. Идея и

предпосылка «Мировой премии учителя» состояла в том, что УЧИТЕЛЬ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ, и она была мне близка и дорога. Это было движение, к которому я хотел присоединиться.

Викас Пота, генеральный директор Фонда Varkey, помог мне осознать более серьезную цель этой инициативы. «Лучший способ обеспечить качественным образованием каждого ребенка – поставить в каждый класс превосходного учителя. Но сегодня мы испытываем кризис. По всему миру, нигде и никто не хочет становиться учителем. Везде сталкиваются с проблемой учительского персонала. Мы надеемся изменить эту ситуацию, показывая чудеса, которые происходят в классах», – сказал он. Пота призывал молодых людей найти свой путь в образовании.

Комитет по присуждению премии увидел такое чудо в моем классе. Пота был так заинтригован Зеленой Машиной из Бронкса, что приехал лично посмотреть на нее. «Вот ты где работаешь – в Нью-Йорке, одном из самых главных городов мира. Но твоя школа такая неблагополучная, бедная и изолированная, что может с тем же успехом находиться в Сомали, – сказал он мне. – Разница огромная. Но ты здесь по собственному выбору и вкладываешь столько заразительной энергии, чтобы изменить жизнь детей».

Услышать такую оценку было потрясением. Сомали? Неужели похоже? Я не мог поспорить с цифрами, характеризующими наш район. Если вы выросли в Южном Бронксе, то автоматически попадали в группу риска по хроническим заболеваниям и даже по сокращенной продолжительности жизни. Когда посторонний с первого взгляда замечает это неравенство, это значит, что я должен приложить еще больше сил, чтобы изменить ситуацию.

Я был подавлен этими словами, но еще больший шок испытал на встрече с коллегами в Дубае. Одной из задач «Мировой премии учителя» было укрепление сотрудничества между уважаемыми педагогами. «Мы хотим создать мировое сообщество, в котором бы объединились самые лучшие учителя мира, – объяснял Пота. – Как нам создать систему из всего, что вы знаете? Как сделать ваши стратегии и ресурсы доступными каждому учителю в мире? Нам не нужно чествовать героев-одиночек. Мы хотим тиражировать лучшие учительские приемы».

Тиражирование. Воспроизводимость. Создание сообщества. Сети и объединения. Все, что я знал о «Мировой премии учителя», вызывало во мне горячее желание отправиться домой и заняться Зеленой Машиной.

Как только я вернулся в Бронкс, я пожертвовал все 25 тысяч долларов призовых денег, которые мне вручили как одному из 10 финалистов на организацию Центра Национального Здоровья, Благополучия и Обучения, о котором грезил многие месяцы. Я

дополнил бюджет продажей футболок, общественным сбором средств и другими методами, приносящими небольшой, но верный доход.

В районе побогаче для подобной кампании по сбору средств потребовался бы один вечер. Но не здесь, в Клермонт Виллидже. Для нас каждый шаг вперед означал рабочие перчатки, наколенники и грязь.

Майским утром 2016 года наша команда четырех– и пятиклассников была готова действовать. Настало ее время. В фартуках с логотипом Зеленой Машины из Бронкса, галстуках-бабочках и соломенных шляпах 30 ребят учились приветствовать посетителей: «Добро пожаловать в Центр Национального Здоровья, Благополучия и Обучения ОШ 55!» Меньше чем через час им предстояло встретить зрителей, участников, знаменитых фотографов и создателей различных блюд на церемонии открытия в нашем современном зале площадью 20 на 10 метров. Подготовка заняла у нас 18 месяцев. Мы ожидали, что придет большая толпа.

Накануне мы с Лизеттой потратили целый день, придавая комнате последний лоск. В одном углу были представлены шесть наших Башенных садов, засаженных зеленым салатом и пряными травами. Мы испытали велотренажеры, которые показывали на приборной доске параметры тренировки в реальном времени, например, сожженные калории и полученную энергию, благодаря которой работали блендеры. Мы проверили передвижную кухню, где камеры располагались под особым углом, позволяющим наблюдать за работой повара на экране. Словно техническая команда НАСА, мы проводили последнюю проверку перед пуском ракеты, которая должна была стартовать, как только префект Бронкса Рубен Диаз-младший перережет зеленую ленточку.

Когда мы поздно вечером готовились закрыть класс, я бросил на него последний взгляд и подумал, как все начиналось. Полтора года назад это помещение было завалено от пола до потолка ненужным хламом, старыми энциклопедиями, сломанной мебелью, древними отчетами, ламповыми мониторами, дисковыми телефонами и так далее. Шесть месяцев назад мы с ребятами снова участвовали в программе TEDxManhattan. Мы рассказали, что можем изменить образ жизни, питания и обучения для этого и будущих поколений. Нас наградили бурными овациями, но никто не спешил вкладывать деньги. Уборка помещения потребовала сил всей моей семьи – Команды Ритцев – плюс волонтеров, бывших участников проекта Зеленой Машины, а также технического персонала здания, которым

пришлось совершать бесконечные путешествия с четвертого этажа на первый и обратно в жаркий летний день.

Очистив комнату, мы отодрали старую штукатурку и сняли линолеум до цементного пола, который отремонтировали рабочие в респираторах. Команда электриков сделала новую проводку, скрытую в стенах, и проложила выделенную линию интернета, а водопроводчики заново провели все трубы. Пол покрыли зеленой плиткой. Только когда был закончен ремонт, мы могли привезти сюда удобную школьную мебель, интерактивную доску с мультимедийной установкой и шкафы, где хранились наглядные пособия для научных экспериментов и уроков кулинарии. Все это я подбирал сам, опираясь на свой опыт и исследования в области эффективной образовательной среды.

Мы не успели собрать мебель, а наш центр уже привлек к себе внимание. Государственное телевидение прослышало о нас и организовало съемки специальной программы для американских выпускников. Здесь были продемонстрированы некоторые решения с участием местной общественности для привлечения молодежи к получению аттестатов об окончании школы. Съемочной группе пришлось спотыкаться на деревянном полу, потому что ремонт продолжался. Сверкающие зеленые плитки появились у нас только спустя несколько недель. Национальное общественное радио сделало о нас целую передачу. Из радиоприемников звучали голоса наших ребят, скандирующих: «Ботаники! Ботаники! Ботаники!»

В день открытия посетители начали прибывать намного раньше назначенного времени; мы едва успели раскатать зеленый ковер и повесить приветственный постер. Мои ученики, ответственные за встречу гостей, явились пораньше и вежливо здоровались со всеми, кто вставал на зеленый ковер, чтобы сфотографироваться. «Простите, у вас есть визитная карточка?» – спрашивала девочка по имени Эланни. В ее обязанности входил сбор контактной информации. Гора карточек быстро росла, сохраняя для нас сведения о будущих партнерах, людях из делового мира, правительства и некоммерческих организаций.

К моменту прибытия председателя комитета по образованию штата Нью-Йорк, доктора Бетти Роса и ее коллег, в помещении царило оживление. Ученики демонстрировали обучающее оборудование. Дети приглашали взрослых поучаствовать в гонках на велотренажерах, которые крутили блендеры, взбивающие фруктовые коктейли. Неподалеку хозяева, представители Зеленой Машины из Бронкса, показывали гостям передвижную кухню, где молодой шеф-повар Роберто, обитатель нашего района, взбивал хумус с пряными травами из школьного комнатного сада. Другие

ребята демонстрировали принцип работы Башенных садов.

Здесь нашлось дело и для политиков, в том числе для префекта Бронкса, Рубена Диаза-младшего, который выразил особое уважение председателю нашего школьного совета. Девушка просияла, когда префект назвал ее «Мадам президент». Он и директор Торрес, друзья детства, стремились к возрождению Бронкса. Местный депутат комитета Нью-Йорка Ванесса Гибсон и член законодательного собрания города Майкл Блейк были рады присоединиться к нам, хотя они часто посещали нашу школу и раньше.

Как и сотрудники сенатора Риверы, все эти сановники вели себя словно большие дети. Большинство из них было афро– или латиноамериканцами, и многие изучали английский язык как иностранный, прежде чем сделали успешную карьеру. Мои ребята чувствовали, что их оценили по достоинству. Местные лидеры признали необходимость специализированных программ в таких сообществах, как наше. Они также знали, что, создавая благоприятное впечатление у сегодняшних школьников, обеспечивают себе голоса на выборах. Ребята были моими экологически выращенными гражданами. Все вместе мы скандировали: «ДА, МЫ МОЖЕМ!» перед телекамерами и махали руками в честь великолепного праздника.

Когда Диаз беседовал со съемочной группой шоу-программы преподобного Аль Шапрона, он сказал, что район, где растут такие дети, «самый безопасный Бронкс, который когда-либо знал мир. Но здесь остаются большие проблемы. Особенно это касается здоровья. Дети, которые участвуют в проекте Зеленая Машина, – представители здорового поколения. Я рад, что они так любят учиться. Когда они поделятся знаниями со своими близкими, то станут провозвестниками изменений». Во время передачи преподобный Аль заявил: «Где нет справедливости, там не растет горох!»

Я наблюдал, как более ста человек исследуют наше интерактивное оборудование. Пришли многие партнеры и местные жители, которые активно помогали нам. Дон Фернандес, наш сосед, был одним из тех, кто купил краску для небесно-голубых стен. Он пришел, хотя на днях у него умерла мать. Местный владелец плотницкого бизнеса, иммигрант, превратившийся в предпринимателя, Альфредо Соса, помогал собирать кухонные столы и шкафы. Он говорил, что гордится помощью школе, куда будет рад отправить собственных детей. Здесь был и Алан Шаркани из компании «Кухни Фергюсона». Он не только подарил нам холодильник, но и доставил его на четвертый этаж здания без лифта. Наши давние друзья из Готхэм

Грин также не остались в стороне: они подарили свежие овощи, которые ученики забрали домой, чтобы продолжить праздник с близкими.

«Где нет справедливости, там не растет горох!»

Все обратили внимание, какое удовольствие получали дети, управляя оборудованием и показывая его возможности. Они стали учителями. Они сделали свои мысли материальными. Это был лучший в мире праздник коллизий, коммуникаций и корпоративного обучения.

Глава 14
Все в одном классе: с грядки на стол

Весна 2013 года. Через год после моего дебюта на сцене TEDx Диана Хатц снова пригласила меня выступить. К тому моменту я приобрел хорошую физическую форму. Следуя собственным рекомендациям о здоровом питании, я избавился от лишнего веса и больше его не набирал. Мне очень нравилось демонстрировать свою старую футболку размера XXL. Я и сам удивлялся.

На этом выступлении все было иначе, чем в прошлый раз, когда я выздоравливал после хирургической операции. Теперь я внимательно смотрел по сторонам, отыскивая новые возможности для коллизий, коммуникаций и корпоративного обучения, – всего, что помогло бы Зеленой Машине из Бронкса проехаться по многим школам и районам.

Пока я мыкался за кулисами, ожидая своей очереди, я приметил одного джентльмена, который говорил спокойно и уверенно. Он носил очки в титановой оправе и дорогие ботинки. Этот человек подошел ко мне и прежде, чем мы представились друг другу, спросил, есть ли у меня авторское право на свои фотографии.

«Нет, зачем?» – удивился я.

«Я намереваюсь использовать их в своей презентации, – объяснил он. – Так приятно наконец встретить парня из Бронкса!»

В силу специфики своей работы я встречал не так много джентльменов. Этот парень был элегантным, изысканно одетым, и он, казалось, знал обо мне все.

Он сказал: «Я Билл Йоссес. Я начальник кондитерского отдела кухни Белого дома и работал с двумя последними президентами. Знаете ли, – добавил он, – всем сотрудникам кухни Белого дома очень понравилось ваше выступление на TED».

Я остолбенел. Этот человек, такой простой, сердечный – и такой общительный – работал в Белом доме и знал, кто я такой! Мы пожали друг другу руки и обменялись любезностями. Я подумал про себя: «Какая потрясающая работа! Кто бы мог подумать, что у президента есть собственный шеф-кондитер!»

Я был слишком занят своими делами и не знал, что оздоровление детского питания стало главным приоритетом первой леди Мишели Обама. Шеф-повар Йоссес помог мне посмотреть на своих ребят из Бронкса и на себя как на часть более серьезного дела. Он объяснил, что сотрудники Белого дома – очень разные люди, но все признают наши усилия,

направленные на пропаганду здорового питания. Я не смел себе представить, что будет, если мы начнем сотрудничать.

Когда настала очередь шефа-кондитера выходить на сцену TEDx, его рассказ о стремительном росте детского ожирения и пристрастии американцев к нездоровому питанию был созвучен моим тревогам. Но какой контраст в манере презентации! Если я прыгал и скакал по сцене как сумасшедший, то он говорил спокойно, разумно, сдержанно. Он полностью владел вниманием аудитории, великолепно держался и тщательно подбирал слова. Я был одет в свою обычную футболку с логотипом Зеленой Машины из Бронкса и брюки цвета хаки. Билл Йоссес выглядел безукоризненно в костюме, который, казалось, вышел из мастерской лучшего европейского модельера. И он носил самые красивые кожаные ботинки с заостренными носами, какие я когда-либо видел. Билл ратовал за то, что он называл «жизнелюбивой культурой здорового питания». Я был околдован.

Несколько месяцев мы переписывались по электронной почте. Я познакомился с инициативой первой леди «Поехали!» для детей и узнал об огороде, устроенном в Белом доме под ее руководством. Когда следующей весной шеф-повар Йоссес пригласил меня с учениками в Белый дом, я сказал ребятам, чтобы они готовились к приключению.

Необычная экскурсия потребовала колоссальной предварительной подготовки, особенно для тех учеников, которые никогда не выезжали за пределы Бронкса, не говоря уже о другом городе. Я наскреб средства и ресурсы для этой поездки. Мы арендовали два микроавтобуса для перевозки 15 учеников и сопровождающих. Я выбирал учеников разного возраста – подростков из «Академии Диких Котов» и совсем маленьких представителей школы Гайд. Все они должны были заработать эту поездку, продемонстрировав выдающиеся успехи в учебе и хорошее поведение. Всем нужно было получить разрешение от родителей. Поскольку ребята пропускали учебные дни, я настоял, чтобы они вели дневники и записывали свои впечатления. Некоторые успели исписать по половине тетради, прежде чем мы выехали с парковки.

Мы покинули Южный Бронкс утром и чувствовали себя так, словно нам предстояло кругосветное путешествие. Даже взрослые ребята не отрывались от окон, когда мы выехали из Нью-Йорка и пересекли границу Пенсильвании. Я вел первый микроавтобус, Лизетта сидела за рулем второго. Когда мы достигли моста Джорджа Вашингтона, то еще раз проверили, что у меня есть номер телефона Лизетты, а у нее – мой, на кнопке быстрого

набора.

Первая остановка: Поселение амишей[16].

«Никакого движения на улицах. Магазинов нет. Строительства нет. Даже нет уличного освещения. Что это за место?» – спросил один из старших учеников, вылезая из микроавтобуса. Это была не просто сельская Америка – это Америка амишей!

Это означало старомодное, трудоемкое земледелие, без применения современных технологий или электричества, облегчающих работу.

«Здесь живут и работают люди, которые сами выбрали свой путь, – объяснил я ученикам. – Мы в Бронксе живем по своим правилам. Амиши придерживаются своих обычаев».

«Похоже, они выбрали трудный путь!» – заметил Джованни.

Я не стал комментировать это высказывание, но подумал: «Что ж, вы, ребята, всегда мечтали о простой жизни».

Мне было не менее интересно, чем ученикам, рассматривать повозки с лошадьми и старинные орудия труда. Мы восхищались чистыми полями, белоснежными после снегопада. К ранней весне остатки снега в Бронксе приобретали серый оттенок. И большие, и маленькие, и даже взрослые кинулись лепить снеговиков.

> Только представьте – то, что мы делали в классе, происходит и в настоящей жизни!

Я хотел показать ребятам, что у них с фермерами-амишами больше общего, чем казалось на первый взгляд. Поэтому мы остановились у дома Фермера Сэма, знаменитого на всю Америку своими вертикальными грядками. Он оставил 90 акров земли под пастбища и организовал свой бизнес на одноакровой теплице, где использовал гидропонику и аэропонику, позволяющие выращивать продукцию круглый год.

И это был действительно серьезный бизнес.

Фермер Сэм продавал свои овощи в такие магазины, как супермаркет живой еды на Манхэттене, и при этом придерживался традиций амишей. Он старался не использовать процессы, требующие современных технологий.

«Круто. Чувак хранит свою веру», – сказал Тито, один из самых старших ребят.

Младшие ребята влюбились в это место. Больше всего им понравилось кормить рыбу в пруду.

В черных брюках с подтяжками и черной шляпе, Фермер Сэм лично провел для нас экскурсию по своим владениям. Когда он рассказывал о научных основах тепличного хозяйства, мои маленькие фермеры ловили каждое слово. «Это очень похоже на

наши Башенные сады», – заметила Армани, которая совсем потерялась среди кустов помидоров, вымахавших до самой крыши теплицы. Только представьте – то, что мы делали в классе, происходит и в настоящей жизни!

Потом мы приехали в столицу для участия в основном событии. Щедрый спонсор, который слышал наше выступление на саммите по социальной ответственности, заказал для нас отель «Ритц Карлтон» в Арлингтоне, Вирджиния, отделенном рекой Потомак от округа Колумбия.

Когда мы высыпали из микроавтобусов со всем своим багажом, я увидел, как у ребят округлились глаза от удивления. Носильщиков в униформе и помпезный холл они встречали разве что в голливудских фильмах. Некоторые никогда не видели, чтобы пол был покрыт ковром, не говоря уже обо всех этих канделябрах и сервированных чайных столиках. Лизетта, которая очень хотела, чтобы дети показали себя с лучшей стороны, сказала им, что в фонтанах и распылителях спрятаны видеокамеры. Естественно, ей безоговорочно поверили.

Я не сводил глаз с одного из самых младших учеников. Несколько месяцев назад на общественном мероприятии, где мы продавали футболки с логотипом Зеленой Машины из Бронкса, Энрике сбежал с вырученными деньгами. Десятилетний воришка вынес контрабандой 1000 долларов, запихав их внутрь мягкой игрушки. Это был умный, но ненадежный план. Когда я ранним утром появился на пороге его дома и сообщил о своих подозрениях, он сказал, что ему нужны деньги на конфеты и комиксы. Вспоминая свои детские проделки в компании Маленьких Негодяев, я решил дать Энрике второй шанс. Как можно было выгнать 10-летнего ребенка? С того момента он вел себя как образцовый гражданин и теперь собирался посетить Белый дом.

На следующее утро шеф-повар Йоссес встретил нас перед воротами Белого дома. Одетый в ослепительно белый поварской костюм с монограммой Белого дома, он провел для нас эксклюзивную экскурсию. Он показывал нам свои любимые уголки и сокровища, спрятанные в доме и в саду. Даже после почти десяти лет работы здесь – сначала на президента Джорджа Буша, потом на президента Обаму – Йоссес ничего не принимал как должное.

«Сегодня вам выпал шанс увидеть, как делается американская история. Я всегда чувствовал, что нахожусь в привилегированном положении, потому что работаю там, где все начинается. Здесь сосредоточена слава всей страны, – говорил Йоссес завороженным

ученикам. – Люди, которые научились всему сами, создали наш государственный строй».

Ученики были в полном восторге от экскурсии – мы даже краем глаза увидели огород и пасеку, – но когда мы прибыли на кухню, они оживились по-настоящему. Все вокруг казалось таким маленьким. Мы не могли вообразить, что бесчисленные блюда для официальных обедов готовят в таком тесном пространстве.

У моих учеников возникло множество вопросов, особенно у тех, кто был постарше и изучал кулинарию в школе «Диких Котов».

Эти ребята сами мечтали стать поварами, поэтому они расспрашивали персонал обо всем, начиная от приготовления идеального торта до оценки количества продуктов, необходимых, чтобы накормить целую толпу народа.

Им хотелось узнать все о работе Йоссеса, особенно о том времени, когда он командовал лучшим рестораном Нью-Йорка. Шеф-повар нашел время ответить на все вопросы, и очень подробно. Вскоре ученики уже называли Йоссеса Шеф Билл – они стали лучшими друзьями.

Самым большим потрясением для ребят было открытие, что очень многие, похожие на них, работают в Белом доме.

«Как они получили эту работу?» – поинтересовался Энрике.

«Они подали заявление!» – просто сказал Шеф Билл.

Такой доброжелательный и терпеливый с моими учениками, Шеф Билл также преподал нам краткий урок поведения на рабочем месте. Он показал нам кондитерскую, специальное помещение, где его ассистенты готовили пряники в виде Белого дома для предстоящих праздников. Эти пряники, как и некоторые другие праздничные украшения, делались заранее. Как только прибыл шеф, помощники обратились к нему с вопросами. Было видно, что Йоссес пользуется огромным уважением своих сотрудников, как генерал на поле боя. Он выглядел словно Джордж Вашингтон, форсирующий реку Делавэр. Я заметил, как некоторые ученики внимательно наблюдали за взаимодействием персонала, возможно, воображая себя в роли шеф-повара.

Когда закончилась эта фантастическая экскурсия, никто не хотел уходить. Мы пригласили Шефа Билла к нам в Южный Бронкс. «Может быть, я и приеду», – сказал он с улыбкой. Никто из нас не подозревал, чем закончится это приглашение.

Через несколько месяцев Йоссес направлялся на Манхэттен, чтобы провести мастер-класс на солидном популярном мероприятии «Вкусы Мира», спонсируемом «Нью-Йорк таймс». В

конференц-центр Джейкоба Джевитса выстроилась очередь из десятков тысяч посетителей. Многие пришли с детьми, чтобы узнать о модных веяниях в кулинарии и попробовать еду со всех уголков земного шара.

Участие в выставке «Вкусы Мира» ознаменовало поворот в карьере Йоссеса. Он заявил, что покидает Белый дом, чтобы создать собственную организацию. Человек, которого президент Обама называл Тортодел, отложил свой венчик, как написала об этом «Нью-Йорк таймс», чтобы пропагандировать здоровое питание. Его целью было оздоровление и борьба с ожирением у молодых американцев.

«Найдутся ли у тебя ученики, которые захотели бы готовить со мной на выставке?» – спросил меня Йоссес по телефону. Я представил, как он улыбается в ожидании моего ответа.

В качестве пробного прогона перед серьезным мероприятием Шеф Билл пожаловал к нам на окраину города, в Бронкс. Перед его приездом мы с учениками младших классов вырастили ингредиенты, которые ему требовались для приготовления тако «Башенный сад». Мы засадили шесть вертикальных грядок кинзой, зеленым луком, листовым салатом и другими травами. Наши растения выглядели привлекательными, а пахли еще лучше. Мы не собирали урожай до приезда Йоссеса, чтобы все продукты оставались максимально свежими.

Когда прибыл шеф-повар, мои поварята – ученики от третьего до выпускного классов – ждали его в фартуках с логотипом Зеленой Машины из Бронкса и с вымытыми руками. Вместе с участниками всех возрастов из Южного Бронкса к нам в гости приехали несколько школьников из Мехико. Всем хотелось приготовить что-то под руководством шеф-повара Белого дома. У нас не было ни духовки, ни раковины. Мы использовали несколько сковородок и большие баки для мытья овощей. Результат получился немного грязный, но очень вкусный.

В выходные, когда открылась выставка, наш друг Фермер Дуэйн, он же Фермер Гуччи, помог нам перевезти все необходимое в конференц-центр. Мы с Лизеттой доставили учеников на микроавтобусах. Ребята по очереди работали на демонстрационной кухне. Они готовили тако, от вида которых рот наполнялся слюной, и рассказывали о принципах работы Башенных садов. Ребята попали в общество самых известных в стране поваров и авторов кулинарных книг-бестселлеров – Шефа Бобо, Виктора Бонго и основателя «Супершефа» Грега Чанга. Среди знаменитостей, участников и зрителей они чувствовали себя как дома. На самом деле они затмили всех. Почему бы и нет? Это же были личные друзья Шефа Билла. Они знали одного

парня.

Оставив учеников под присмотром шефа, я пошел бродить по выставке. Чему еще я мог бы научиться? Прекрасное время для коллизии! Неподалеку я увидел, как Грег Чанг колдует над чем-то, похожим на кухню на колесиках. Я обрадовался так же, как в тот раз: когда впервые увидел Башенный сад. Эта штука легко может превратить любой класс в место для кулинарных экспериментов и научного исследования пищи. Я просочился сквозь толпу, чтобы рассмотреть передвижную кухню получше и прочитать название производителя на боковой стенке.

Когда выставка закончилась и дети были отправлены домой, я начал расследование. К понедельнику производитель был установлен. Оказалось, что «Портативные устройства» от компании «Стефенсон» делают в Канаде. Обычными клиентами компании были стадионы и арены с большим бюджетом, а не классы в бедной школе. Но мой телефонный звонок заинтересовал Джона и Дебору Стефенсон, супругов-совладельцев компании.

Может быть, Джон был всего лишь вежливым канадцем, но он не повесил трубку, когда я пустил пробный шар. «Вы понимаете, что у вас есть?» – спросил я. С каждым занудным вопросом – об электрическом напряжении, автономном приспособлении для мытья, колесиках со стопором – он отвечал все более заинтересованно. Я чувствовал себя как доктор Эмметт Браун из фильма «Назад в будущее», разрабатывающий свой потоковый конденсатор. Мне была нужна не машина времени, но штука почти такая же необыкновенная.

«Вы понимаете, что только в Соединенных Штатах более 100 тысяч школ? Что, если в каждой школе будет такая кухня на колесиках, которую можно катать из класса в класс и подсоединять к любой розетке? Что, если дети будут не просто выращивать здоровую пищу, но и научатся ее готовить?» – сказал я Джону.

Переоборудование школы для организации учебной кухни может стоить порядка 150 тысяч долларов. Правильно подготовленная мобильная кухня потребует лишь ничтожную часть этой суммы. Я выдал Джону Стефенсону сжатую версию всего, что я узнал о здоровом питании и благополучии детей. Не хочет ли он оказаться на переднем фронте этого движения? Вскоре Джон пригласил жену поучаствовать в разговоре. Вместе они разделили мое желание помогать детям и учить их здоровому образу жизни.

В течение года «Портативное оборудование» обеспечило нас бесплатным образцом, который мы назвали Мобильная Кухня для

Зеленой Машины из Бронкса. Она соответствовала всем нормам безопасности для использования в школах США и Канады и была сделана с участием производителей из других стран.

Детали и узлы производились в США и собирались в Канаде. Все модификации конструкции, необходимые для использования в классе, были протестированы прямо в Центре Национального Здоровья, Благополучия и Обучения в Южном Бронксе.

Все, что было испытано в Бронксе, словно получало золотую печать долговечности. Это была укомплектованная профессиональная кухня, портативная и на колесиках.

Мои дети радовались, ухаживая за растениями и проводя эксперименты вместе с Фермером Стивом, но их восторг перешел все границы, когда Шеф Билл пришел в школу. С тех пор как мы установили первую мобильную кухню, он давал нам бесплатные уроки кулинарии каждый месяц.

Зачем парню, который может работать где угодно, приходить в Южный Бронкс? «Идея о том, что здоровая и свежая пища – прерогатива богатых, позорна, – говорил Йоссес репортеру. – Мы подвергаем себя огромной опасности и должны изменить свой образ питания».

Сам Йоссес делает эти изменения не только видимыми, но прямо-таки волнующими.

«Я раздам вам некоторые вещи, а вы определите, что это, – сказал он как-то утром четвероклассникам. – Как вы думаете, что у этих вещей общего?»

Ученики столпились вокруг Йоссеса, чтобы лучше рассмотреть у него в руках чашку, полную сухих фасолин. Один мальчик, довольный тем, что ему достался собственный поварской колпак, сказал, что это лимская фасоль. Девочка определила фасоль пинто. Тогда Шеф Билл рассказал ребятам о бобовых растениях и о том, как они удерживают азот.

Когда он объяснил механизм удержания азота и показал наглядные пособия, которые помогли детям познакомиться с терминами, настало время претворить науку в практику. «Давайте вымоем руки и начнем готовить!» Никому не нужно было повторять дважды. Дети наперегонки бросились к раковине и стойке с фартуками с логотипом Зеленой Машины.

В сегодняшнем меню значилось: ярко-зеленый хумус с зелеными соевыми бобами эдамаме.

«Это бобовое растение, – напомнил Шеф Билл классу. – Что оно удерживает?»

«Азот!» Все ученики это запомнили. Они выстроились в очередь, чтобы добавлять к хумусу пряные травы, которые собирали прямо в комнатном огороде.

Стоя в дальнем конце класса, я наблюдал, как проходит урок. Мои дети освоили научную базу и научились сотрудничать. Они все вместе трогали и нюхали съедобные растения, пробовали и наслаждались свежей пищей. Им нужно было пройти всего 20 шагов от вертикальной грядки до кухонного стола. У них останутся об этом уроке чувственные воспоминания, которые закрепят знания.

В такие моменты мое воображение разгоралось. Я представлял себе бездомных и целые семьи во время переезда. В школе ОШ 55 училось немало детей из таких семей. И вот они получают доступ к нашей кухне, чтобы готовить пищу вместе с детьми.

Взрослые, которым нужно повышение квалификации, приходят по вечерам, чтобы изучать кулинарию. Они могут использовать продукты, которые мои ученики вырастили прямо в классе. С посадки до приготовления у нас все было в одном месте.

После многих лет проб и ошибок все компоненты для настоящего общественного обучения встали на свои места здесь, в самом сердце проекта. Прямо от порога школы 55 начинался сад, украшенный творениями рук детей – скамейками, на которых местные жители могли мирно общаться среди зелени. Внутри Центр Национального Здоровья, Благополучия и Обучения был полностью оборудован для активного обучения в рамках учебного плана. Мы приветствовали всех, кто к нам приходил, гостей из Нью-Йорка и со всего мира, жаждущих научиться на нашем примере.

Успеваемость, в том числе великолепные оценки по естественным наукам в начальной школе, лучшие во всем городе, показали очевидное преимущество обучения в зеленом классе. Кандидаты на работу толпами осаждали школу, которая всегда славилась проблемами с персоналом и плохой обстановкой.

У нас были партнеры среди местных предпринимателей. Например, теплица Готхэм Грин, бесплатно снабжавшая нас свежими продуктами, которые дети уносили домой каждую неделю, а также потрясающие волонтеры, например, Шеф Билл, с удовольствием общавшийся с учителями и учениками. Он привел также своего протеже, молодого повара по имени Роберто, который жил по соседству. Его мама приходила к нам в школу, чтобы просить за своего сына.

После многих лет проб и ошибок все компоненты для настоящего общественного обучения встали на свои места здесь, в самом сердце проекта.

Много лет подряд я говорил ученикам, чтобы они претворяли свои мысли в слова и дела. И вот вам реальный результат того, как наши лучшие мысли преобразили школу и подняли уровень жизни в районе. Это была не теория – это было действие, и все это происходило у нас на глазах. Каждая идея и нововведение представляли собой семечко, которое прорастало и давало корни здесь, в Южном Бронксе. Зеленая Машина не собиралась останавливаться. Мы намеревались вырастить нечто более грандиозное.

Часть III
Собираем урожай вместе

Глава 15
Все желают своим детям здоровья и счастья

Осень 2015 года. Наитие ли, подходящий момент или просто удача, но иногда вы оказываетесь в нужное время в нужном месте с нужными людьми. Вы не можете предвидеть или создавать такие моменты. Но вы обязаны быть готовым к ним и использовать благоприятную возможность.

Одна такая возможность представилась мне в тот день, когда я должен был выступать на мероприятии под названием «Мир Деловых Идей», или МДИ, в Центре Линкольна на Манхэттене. Воротилы бизнеса платили за билет 2995 долларов и больше, чтобы услышать вдохновляющие идеи от таких гуру, как Джим Коллинз, Ричард Брэнсон[17] – и я.

В тот день я уже на рассвете был в ОШ 55. Собирался дождь, пока мы с Лизеттой искали место для парковки арендованного микроавтобуса. Когда в восьми кварталах высотных домов живут 45 тысяч человек, а вокруг сплошные улицы с односторонним движением и ни одной парковки, да еще мусорные машины, которые используют свое преимущество на дороге, район превращается в сплошную пробку. В конце концов я протолкнул микроавтобус в какую-то щель и вручил Лизетте ключи. Мы вышли из машины, и я вознес безмолвную молитву, чтобы микроавтобус пережил этот день без царапин, не говоря уж о чем-нибудь похуже.

Я немного успокоился, пока мы поднимались по лестнице на четвертый этаж. Сегодня мы должны были представлять наш Центр Национального Здоровья, Благополучия и Обучения. Еще до звонка на первый урок я быстро собрал тех пятерых учеников, которые поедут со мной и выйдут на сцену. Мы планировали, что Лизетта отвезет их в Центр Линкольна после уроков на арендованном микроавтобусе.

Шугиди, прелестная пятиклассница, подошла поприветствовать мистера Фермера Стива, как она меня называла. Никто из моих учеников не переступал порога Центра Линкольна. Двое никогда не были на Манхэттене, который находится на другом берегу реки Гарлем от Южного Бронкса. Один приехал в Америку из Африки всего четыре месяца назад.

Пока ребята переходили с урока на урок, я позавтракал у «П. Дж. Кларке». Это популярный ресторан на Манхэттене, весь завешанный фотографиями актеров, политиков и других

знаменитостей. Финансовый отдел управляющей компании зарезервировал отдельный зал для 100 VIP-персон конференции. Я был их почетным гостем, одетый, как всегда, в галстук-бабочку, усыпанный маленькими буквами из «Эрудита», сырную шляпу и неизменную футболку с логотипом Зеленой Машины из Бронкса. Мои сотрапезники были облачены в сшитые на заказ костюмы, шелковые галстуки, дизайнерские платья и туфли на каблуках от Manolo Blahnik. Первый раз в жизни я видел столько «Ролексов» одновременно. У любого из присутствующих капитал был больше, чем я и все мои ученики, вместе взятые, могли бы заработать за всю жизнь.

Когда официанты принесли тарелки с бифштексами, словно из мультфильма «Семейка Флинстоунов», улыбка застыла у меня на лице. Более молодая и голодная версия меня проглотила бы эти куски целиком. Но теперь я научился самодисциплине и контролю над своим питанием и работал над снижением веса. Я вежливо отказался и заказал салат.

После ланча я встретил моих учеников и Лизетту у дверей зала и провел их за кулисы. Их глаза уже были круглыми от удивления, потому что ребята прошли через весь дворец. В величественной обстановке, среди мраморных скульптур, под расписанным золотом потолком Маленькие Фермеры терялись в своей школьной форме и фартуках с логотипом Зеленой Машины из Бронкса. Фатима, самая младшая, с трудом удерживала свою соломенную шляпу. В комнате ожидания за сценой я с гордостью наблюдал, как Омар и Эрнест угощались свежими фруктами и вежливо отказались от содовой, попросив воды. Мы быстро сыграли один раунд игры «Кто ведет себя лучше всех?». Я заявил, что выиграли все. Последние инструкции насчет выступления, и мы вышли на сцену.

Я перевел дыхание и включил слайд-шоу. Мрачные изображения старых, обшарпанных зданий, грузовики, выпускающие черные клубы дыма, битое стекло, рассыпанное по растрескавшемуся тротуару, сменяли друг друга на большом экране у меня за спиной. «Добро пожаловать в самый бедный избирательный округ в Америке, мой дом, Южный Бронкс», – начал я.

Я быстро пролистал эти вступительные картинки, чтобы дойти до главного и показать силу возможностей. После долгих лет размышлений я понял, что наша модель Зеленой Машины может тиражироваться, воспроизводиться и адаптироваться практически в любом сообществе. Если это сработало в Бронксе, где повседневные проблемы казались непреодолимыми, то, я был уверен, сработает где угодно.

Среди моих слушателей оказалась женщина по имени Анджела Браун, которая даже привстала от возбуждения при этих словах. Она приехала на Манхэттен из Торонто в Канаде и искала хорошую идею, которую можно представить руководству компании. Они хотели развернуть бизнес в новом направлении.

Годом раньше Брайан Пирсон, генеральный директор всемирной компании маркетинговых услуг в сфере лояльности «Лоялти Один», поручил Анджеле сложную задачу: «Иди и найди одну штуку». Правильная «штука» должна включать в себя нечто большее, чем выписывание чеков на благотворительность. Она позволила бы сотрудникам компании применить свои таланты и энергию для улучшения жизни в муниципальных округах.

Анджела потратила много месяцев на изучение проблемы, посещение конференций и разговоры с лидерами некоммерческих организаций. Она посмотрела несколько многообещающих проектов, но не нашла ничего, от чего действительно бы екнуло сердце. «Мне нужно было нечто подлинное – хорошая вещь, которая говорила бы сама за себя», – сказала она мне позже. Когда Анджела услышала мое выступление на МДИ, она подумала:

«Вот то, что надо. Оно есть у Стивена. Но как же нам привезти его программу в Канаду?»

Я понятия не имел, что мой потенциальный корпоративный партнер сидит в одном из бархатных кресел зала. И я даже не мечтал, что выдумки мрачного Южного Бронкса вызовут отклик у человека из такого прекрасного города, как Торонто.

Я подходил к концу своего выступления. Маленькие Фермеры в углу сцены ожидали моего сигнала. Настал их час. Они выкатили на сцену один из Башенных садов, который мы использовали для выращивания еды в классе. Аудитория почти сошла с ума. Слушатели шумно приветствовали ребят, те в ответ махали руками и улыбались в свете прожекторов. Где-то среди этого моря лиц Анджела Браун сияла. Она *нашла*! Прежде чем покинуть Центр Линкольна, она написала мне электронное письмо. Анджела хотела встретиться со мной до отъезда в Торонто и была готова приехать в любое время и в любое место.

Она даже не подозревала, что обстоятельства едва не встали на пути нашей встречи. Когда в тот вечер закончилась МДИ, мы с Лизеттой повезли домой наших Маленьких Фермеров. Дождь и так лил стеной целый день, а теперь на небе словно прорвало трубу. Но даже такой ливень не мог смыть нашего великолепного настроения. Мы обещали ребятам, что остановимся перекусить. Когда я вырулил на Бродвей, я услышал, что они читают вслух названия фастфудов и лавочек. Но у меня был другой план.

Вместо того чтобы есть на ходу, я хотел посадить ребят за накрытый стол с ножами, вилками и салфетками и угостить чем-то особенным. Мы нашли семейный ресторан на Верхнем Вест-Сайде и уселись все вместе за длинный стол. Дети так хорошо себя вели, что другие посетители подходили и хвалили их поведение.

Через пятнадцать часов после начала этого дня мы вернулись на ту же улицу Южного Бронкса, снова в поисках парковки. Лизетта села за руль, чтобы я мог провожать учеников до двери. Многоквартирный дом, где жила Фатима, был нашей предпоследней остановкой. Когда мы поднялись на лифте на 19-й этаж, я почувствовал запах марихуаны еще раньше, чем заметил группу подростков, дымящих на лестничной клетке. Я отвернулся, но взял за руку Фатиму, пока мы шли по коридору к ее квартире. Она бросилась в объятия матери и защебетала, как птичка, рассказывая о нашем приключении.

Как она была счастлива! Ее мама сказала мне «спасибо», а отец долго тряс мою руку.

«Вот почему я этим занимаюсь», – помню, подумал я, спускаясь. Я промок до нитки и устал, но радовался, глядя, как семьи поднимаются с колен благодаря Зеленой Машине. И тут у меня зазвонил телефон. Лизетта. Полиция приказала ей отъехать. Микроавтобус с женщиной и ребенком внутри, очевидно, выглядел подозрительно. «Пожалуйста, поторопись», – сказала она.

> Слова ДА, МЫ МОЖЕМ были нам наградой и дорогой в мир неограниченных возможностей. А теперь они даже спасли мне жизнь под дулом пистолета!

Подойдя к лифту, я услышал щелчок возводимого курка. «Привет, белый парень, – ухмыльнулся подросток. – Давай сюда кроссовки, пальто и телефон». Остальные двое придвинулись ко мне.

«Ребята, не стоит этого делать», – начал я. Но прежде, чем я сказал хоть слово, по лестнице сбежал еще один парень: «Эй, это тот учитель «да, мы можем», который в сырной шляпе. Оставьте его, парни». В этот момент меня осенило, что в каждом видео звучали слова ДА, МЫ МОЖЕМ. Они были нам наградой и дорогой в мир неограниченных возможностей. А теперь они даже спасли мне жизнь под дулом пистолета!

Я не мог дальше наслаждаться иронией момента. Эти подростки как две капли воды походили на моих учеников, с которыми я работал уже десяток лет. В иных обстоятельствах они могли бы учиться и зарабатывать деньги с Зеленой Машиной из

Бронкса. Вместо этого они курили травку на грязной лестнице, злые на весь свет, который отверг их. Они могли бы использовать свои способности и таланты для возрождения района или рассказывать со сцены собственные истории, чтобы другие поняли, почему каждый ребенок имеет право испытать на себе силу знания с помощью растений и живого учебного плана.

Но эти размышления можно было отложить на потом. Я вошел в лифт и поехал туда, где еще столько предстоит сделать.

Несколько дней спустя мы пили кофе с Анджелой Браун. Она рассказала о проблемах, с которыми сталкиваются в Торонто. Раньше она уже о писала мне о них на электронную почту. Я еще ничего не знал о делах ее компании и о задании Анджелы. Но что-то в ее письмах убедило меня прийти на встречу – возможно, меня ожидало нечто интересное. Я подозревал, что нам с ней нравился один и тот же «секретный соус» – страсть, цель и надежда. Тем не менее за кофе я еще не представлял, что ей от меня нужно.

«У нас есть собственная версия Бронкса, – объяснила Анджела. – Не такое мрачное место, как то, где работаешь ты, но есть. Каждый шестой ребенок в Канаде живет за чертой бедности. Ожирение поражает каждого четвертого молодого человека». Анджела рассказала о детях, которые идут в школу голодными, о семьях, вынужденных покидать квартиры из-за повышения цен в черте города, о банках продуктов питания, которые не выполняют требований.

Я был шокирован. Кто бы мог подумать, что прекрасный город Торонто, со всеми его хваленными социальными службами, скрывает продуктовые пустыни и испытывает те же проблемы, что и мы в Южном Бронксе? «Это не потому, что мы канадцы, – призналась Анджела. – Проблема застала нас врасплох».

Все эти годы я строил Зеленую Машину из Бронкса постепенно и последовательно. Анджела пришла к нам и увидела целую систему для улучшения здоровья детей и благополучия сообщества. Она говорила понятным мне языком. Хотя она пришла из мира бизнеса, но дала понять, что ставит отношения во главу угла. По ее мнению, идеальное рабочее место – это место, «куда люди могут принести себя целиком ради дела». Это было мне понятно и созвучно. В этом была вся история моей жизни.

Когда Анджела рассказала историю компании «Лоялти Один», я представил, каким захватывающе интересным может быть наше партнерство. Их корпоративная модель заключалась в развитии и поощрении покупательских привычек населения.

Когда люди идут за покупками в магазины-партнеры компании – это и заправки, и супермаркеты, и аптеки, и другие торговые точки, – они получают баллы, которые могут использовать для частичной оплаты других покупок и услуг, от билетов на самолет до бытовых приборов. «У нас есть программа изменения поведения, – сказала Анджела. – Это наш опыт и квалификация. Когда я смотрю на твою программу, то вижу, что ты тоже меняешь поведение».

Ее слова нашли отклик в моей душе. Я всегда ставил себе целью изменять образ мышления и пейзаж вокруг меня. Я понимал, что важно для Южного Бронкса, но Анджела навела меня на новые мысли. Что, если сделать универсальной целью исполнение надежд?

Потом Анджела сказала еще одну вещь, которая заставила меня раскрыть блокнот. «Конечно, мы хотим научить детей здоровому питанию как можно раньше, дать им навыки продовольственной грамотности и обеспечить здоровой и свежей пищей. Но посмотрите на Зеленую Машину из Бронкса, у которой есть и другие преимущества. Улучшение поведения в школе. Хорошая посещаемость. Прекрасная успеваемость. Давайте назовем это *сопутствующим положительным эффектом*».

Я слушал, как Анджела планирует распространить программу не менее чем на 500 школ по всей Канаде, и вспоминал свои упущенные возможности на конференции «Зеленый Шум» Джоэла Макауэра два года назад. Я не смог выдавить ни слова, когда он предложил мне: «Что ты попросишь?» И вот мой ответ. Я понял, что пришел именно туда, куда надо. Через стратегическое партнерство наша Зеленая Машина распространит свое влияние дальше и быстрее, чем я мог мечтать.

Прежде чем мы попрощались, мне пришлось набросать новый учебный план, который учителя могли бы использовать для внедрения и запуска зеленой программы. Им не пришлось бы начинать на пустом месте. Мне нужно было только собрать мои знания и приготовиться передать их из рук в руки.

Я вынес из этой встречи новый план игры. Мир, будь готов к сопутствующему положительному эффекту! Зеленая Машина выходит за границы Бронкса.

Дубай, один из самых богатых городов в Объединенных Арабских Эмиратах, знаменитый своими небоскребами и роскошными магазинами, во всех отношениях отличается от Южного Бронкса. Там редко происходят преступления на улицах. Бедность спрятана так, что ее не видно. Когда я был в Дубае на церемонии вручения «Мировой Премии учителя», меня

ошеломила красота пустыни – и богатство.

Я очень удивился, когда представитель Союза учителей из Дубая попросила разрешения приехать в гости и посмотреть, как можно использовать нашу программу у них. Я ответил, что буду очень рад встрече, но настаивал, чтобы наша гостья и ее сопровождающие взяли такси от Манхэттена прямо до школы. Я заботился о ее безопасности, поэтому добавил: «Может быть, лучше не надевать традиционный костюм. Вы же не хотите слишком выделяться».

Фида Слейман приехала в ОШ 55 солнечным весенним утром. Она раньше никогда не была в Нью-Йорке, и я пригласил ее на традиционный для Бронкса завтрак с бейгелями и сливочным сыром. Потом мы прошлись по окрестностям, чтобы она немного осмотрелась. Глядя на многоэтажные жилые дома, винные магазины и мусорные контейнеры, она поняла, как далеко забралась от Дубая.

«Не так уж плохо все выглядит», – тактично сказала Фида, уступая дорогу родителям, которые вели детей в школу. Я узнал, что эта очаровательная и энергичная женщина родилась в Ливане. Она видела зоны конфликтов своими глазами. Наш район не испугал ее.

«Сейчас слишком рано для неприятностей», – заверил я и почти не шутил. Время, когда дети идут в школу, обычно самое безопасное. Даже наркодилеры стараются не выходить на улицы со своим товаром. Это одно из неписаных правил, которое все уважают.

Наконец я решился задать вопрос, который мучил меня с самого первого разговора с Фидой: «Чему вы хотите у нас научиться?»

«Я понимаю, что вы работаете с детьми из бедных семей, – ответила Фида. – В Дубае это редкость. Но у нас практически те же проблемы, что и у вас. Как заинтересовать детей, чтобы они учились? Как привить им ответственность за свое обучение? Как растить их, чтобы они были счастливыми и сделали хорошую карьеру в будущем? Все хотят этого для своих детей». Я был шокирован, когда узнал о растущей заболеваемости ожирением, диабетом и другими нарушениями обмена веществ, связанными с питанием. В Дубае западные сети фастфуда тоже обрели надежных почитателей.

А еще я узнал, что в Дубае к счастью относятся очень серьезно. В правительстве даже есть особый министр счастья. Есть еще министр по делам молодежи и будущего – им не может быть человек старше 23 лет.

«Счастье – это не просто красивое слово, которое каждый

склоняет, как хочет», – объяснила Фида. Она и ее коллеги из Комитета по науке и развитию человеческого потенциала – правительственного органа, который контролирует частное образование, – много думали над стратегиями и программами повышения уровня счастья в школах.

Когда Фида рассказала, в чем заключается роль ее комитета, я очень обрадовался, услышав об акценте на знании, науке и развитии человеческого потенциала. Какая благородная цель! Это не формальный подход, а эволюционный, даже революционный. Парня вроде меня, которого называли Премьер-министром Игры и Деканом Феноменальным, привело в полный восторг упоминание позитивной психологии. Фида и ее коллеги даже придумали «вечеринку счастья», своего рода собрание для обсуждения и внедрения счастья в повседневную жизнь. Разве это не круто?

«Мы поняли, что нельзя никого сделать счастливым, – сказала мне Фида. – Но вы можете создать обстановку, в которой человек будет счастлив».

Это был первый звонок. Долгие годы я утверждал – и показывал на примерах, – что окружение влияет на поведение учеников. Добавьте в класс зеленые растения, яркий свет и наглядные пособия, и это изменит образ мыслей детей, а также их общение с учителем. Это не просто теория.

Я лично видел, как это происходит, снова и снова, с самых первых дней в школе Уолтон. В нашем новом классе в ОШ 55 я провел исследования взаимосвязи цвета и настроения и сотворил чудесный новый мир в синих и зеленых тонах. Эти цвета неба и земли, успокаивающие и вдохновляющие, так редко можно увидеть в нашем районе.

Экосистема для счастья – вот что Фида надеялась найти в Центре Национального Здоровья, Благополучия и Обучения.

Судя по ее сияющему лицу, она не была разочарована, когда переступила порог нашего класса.

«Ученики, позвольте представить нашу особую гостью. Миссис Слейман приехала из Дубая в Объединенных Арабских Эмиратах. Кто знает, где находится эта страна?» – спросил я пятиклассников, многие из которых посещали коррекционный класс.

Маленький Омар, недавно приехавший из Африки, подошел к карте мира и показал Ближний Восток. «Вы там говорите по-арабски? – поинтересовался он. – Мои родственники тоже так говорят».

Фатима, Мухаммед и несколько других арабоговорящих учеников получили от Фиды в подарок дидактические карточки

на арабском языке и были счастливы. Но еще больше все обрадовались, когда Фида угостила нас шоколадом и подарила скатерть с верблюдами. Разве был в классе хоть один человек, не любивший верблюдов? Это же такая экзотика!

После предварительных переговоров мы, как всегда, приступили к делу. Ученики выстроились в очередь, чтобы показать Фиде наглядные пособия. Она храбро прокатилась на велотренажере и была очарована нашей Главой Червей и ее командой, обеспечивающей благополучие дождевых червяков. Когда Фида увидела Башенные сады, то рассказала ученикам, что в Дубае планируют накормить целый район – под названием Жизнеспособный Город, с нулевым потреблением энергии извне – при помощи таких комнатных ферм, как у нас. Потом ученики продемонстрировали семена, которые они проращивали под искусственным освещением. От Фиды они услышали о библиотеке семян, которые хранятся в безопасном и термостабильном помещении в Дубае.

Слушая истории Фиды, я думал: «Ничего себе! Они планируют на тысячу лет вперед. Здесь, в Южном Бронксе, мы волнуемся о том, как пережить день».

В нашей программе Фида нашла много интересного, что можно было позаимствовать. Возможно, в ОШ 55 и нет изобилия ресурсов, но именно их дефицит научил нас рациональному использованию. Я всегда искал способы включить все, что было у нас под руками, в оптимизацию обучения. Эта стратегия оправдывает себя и в бедных, и в богатых школах.

На прощание Фида поделилась впечатлениями. «Ваши растения помогают изучать математику и естественные науки. Я вижу, как это полезно для учеников с особыми потребностями – и вообще для всех учеников, – улыбаясь, сказала она. – Овощеводство и растениеводство могут казаться простыми вещами, но они значат очень много. И это здорово!»

Радость. Счастье. Смех. Почему мы, американские педагоги, так часто забываем эти главные вещи, когда ставим задачи для своих школ? Похоже, мы считаем, что успех – оценки, поступление в колледж, карьера – автоматически ведет к счастью. В Дубае перевернули эту формулу, чтобы сделать акцент на оптимизме. Без ощущения реальных достижений, без эмпатии и сострадания невозможно достичь прочного успеха. Что, если дети придут в школу и заложат там основу для своего счастья, которое сохранится на всю жизнь? Разве это было бы не прекрасно?

Я не успел оглянуться, как согласился на предложение Фиды приехать в Дубай, лично представить Зеленую Машину из

Бронкса педагогам и узнать больше о том, как учат счастью. Комитет по науке и развитию человеческого потенциала постоянно проводит конференции под названием «Что работает?». Там люди делятся полезными идеями. Мой доклад – 23 минуты 49 секунд и 525 слайдов – был еще одним «Рассказом Стивена Ритца на одном дыхании». Слушатели приветствовали меня стоя – первого докладчика за всю историю конференции.

Когда господин по имени Таммам Абушакра услышал меня в Дубае, он понял, что нашел родственную душу на другом конце света. Таммам – главный консультант компании «Образование на английском» (Esol Education), самой большой в мире сети международных школ американского типа.

Штаб-квартира сети находится в Дубае, но сами школы раскиданы по всему миру. Например, они есть в Египте и Гонконге, и в них учатся более 10 тысяч учеников. «Вместе мы сделаем многое», – пообещал мне Таммам.

В ближайших планах компании «Образование на английском» было создание совершенно новой школы для Жизнеспособного Города в Дубае – этого фантастического района, о котором я слышал от Фиды. Но вы не представляете, что было дальше. Это оказался тот самый план жизнеспособной и экологичной школы, который мы с Мейджорой Картер не смогли осуществить в Бронксе много лет назад. Теперь он стал планом выдающейся школы в Дубае.

Трудно найти место, которое бы так отличалось от Бронкса, если говорить о богатстве и ресурсах. Но надежды вдохновить молодое поколение на служение своему сообществу здесь были те же самые. В результате нашего сотрудничества должна была появиться новая генерация «особо выращенных» граждан, которые были бы заинтересованы в благополучии всех. Фраза, которую я впервые услышал от коллеги из Дубая, запомнилась мне навсегда: «Вместо того чтобы добавлять дни к нашей жизни, мы можем добавить жизнь в наши дни». Это сказал мудрый человек, доктор Абдулла Аль Карам, председатель правления и директор Комитета по науке и развитию человеческого потенциала. Когда он произнес эти слова, на нем была моя сырная шляпа!

Зеленая Машина из Бронкса пускала новые побеги по всему миру, а я смотрел, как идеи, которые мы разрабатывали много лет, находят применение в самых разных сообществах.

В Антьокии, области Колумбии, где находится город Медельин, самый известный в мире центр наркотрафика, молодые люди помогают очищать улицы от оружия и наркотиков. Что они делают? Организуют на вершине горы празднования в честь общей культуры и вечеринки с танцами, которые

привлекают тысячи людей. Искусство, пропаганда, мечты, распространение идей через социальные сети – все это помогает менять образ их сообщества, который сложился в мире. Это буйство креативной энергии напомнило мне первые дни в Южном Бронксе, наполненные музыкой хип-хопа.

> Вместо того чтобы добавлять дни к нашей жизни, мы можем добавить жизнь в наши дни.

В другой части Колумбии я разговаривал с подростками из удивительной деревушки, которая была приютом искусных фермеров и ремесленников. Я протоптал дорожку в город Св. Винсента Феррера благодаря нескольким знакомым: это был тот самый случай, когда я «знал одного парня», только в более крупном масштабе. Старейшины деревни услышали об успехе Зеленой Машины из Бронкса и пригласили меня, чтобы увлечь их подростков. Ребята целыми днями играли в компьютерные игры и телефоны и не видели смысла оставаться в деревне, становиться фермерами или учиться ремеслу. Многим не терпелось переехать в большой город, где они никогда не бывали.

Забавно, что в это время в их деревне как раз начиналось возрождение. Туристы, которые мечтали попасть в прошлое и познакомиться с образом жизни земледельцев и ремесленников, толпами стекались сюда. А местная молодежь искала спасение в виртуальном мире. Я почувствовал, что здесь открываются благоприятные возможности.

«Расскажите мне, что у вас есть особенно интересного, – попросил я ребят на своем неидеальном испанском. – А лучше покажите».

Этого было достаточно, чтобы дети взяли меня с собой на охоту за сокровищами по извилистым улочкам деревни Св. Винсента Феррера. Они показывали свои любимые магазинчики с произведениями искусства, кафе, знакомили с музыкантами. Вместе мы придумали видеоигру для сотового телефона, которая привлекла бы туристов. Дети могли бы указать в ней все достопримечательности и направлять движение посетителей через игровое приложение.

Конечно, я ничего не знал о создании подобных приложений или компьютерных игр. «Научите меня, – попросил я ребят. – Объясните так, словно я второклассник». Эта обучающая стратегия работает с детьми по всему миру.

Вместе с юными жителями деревни мы создали игру и приложение под названием «Волшебный Шар». Следуя за нарисованным мраморным шариком по виртуальному лабиринту, туристы узнают все об агротуризме и ремеслах, представленных в

деревне. Создание и обновление контента для игры позволило ребятам понять, какими ресурсами обладает их сообщество и чем оно знаменито, а также почувствовать уважение и к фермерам, и к мастерам, и к планете Земля. Мало того, молодые жители деревни получили доход как разработчики контента, не выходя из дома. Некоторые даже стали настоящими профессиональными экскурсоводами. Они использовали опыт, полученный в игре, для зарабатывания денег с помощью приложений и взаимоотношений. И самое лучшее – им не нужно было уезжать из дома, чтобы жить, учиться и работать.

Чем больше партнеров приобретала Зеленая Машина в самых отдаленных уголках мира, тем больше мы убеждались, что все дети любят учить и вдохновлять друг друга. С помощью конференций по скайпу мои ученики из Южного Бронкса консультировали своих новых друзей в Торонто, как выращивать продукты в помещениях и готовить здоровую пищу. Это именно тот опыт, который превращает экологичное и жизнеспособное обучение в глобальное и делает наш огромный мир меньше и теснее связанным.

Доктор Фернандо Реймерс, профессор педагогики из Гарварда и мировой эксперт в этой области, помог мне понять, насколько важно включить в нашу программу мировое гражданство. Нас с доктором познакомила «Мировая Премия учителя», и мы продолжали общаться. Как он объяснил, чтобы стать гражданином мира, требуется время и особое внимание. «Это не происходит на фестивале или празднике. Вы должны установить высокую планку. Вы не можете проснуться утром и сказать: супер, мы граждане мира. Подумайте, как научить детей математике, письму, биологии, чему бы то ни было, – говорил он. – Если мы настроены серьезно, то нужно тратить время на обучение».

Построение мирового гражданства требует такой же постоянной практики. Что может быть важнее в глобальном плане, чем объединение учеников, которые выращивают питательные продукты в малообеспеченном районе, используя на 90 процентов меньше воды и других ресурсов, и одновременно приобретают знания, необходимые для колледжа и будущей карьеры?

Я хотел, чтобы через постоянное сотрудничество со школьниками из разных стран мои ребята из Бронкса приобрели качества, необходимые гражданам мира: умение учиться, оценивать перспективы, общаться с различной аудиторией и решать проблемы, которые их беспокоят. Именно так местные проекты обретают мировое влияние.

Прошло много лет с того момента, как я показал миру нашу работу. Теперь Зеленая Машина из Бронкса вдохновляет и подает пример в самых разных сообществах и условиях. Дети учатся выращивать растения и создают здоровые сообщества в Сент-Луисе, штат Миссури; Медельине, Колумбия; Торонто, Канада, и еще во многих городах, от Мексики до Египта. В состоятельных пригородах и бедных городских районах, в школах и клубах для мальчиков и девочек, на уроках и после школы – везде люди используют возможность вырастить свою версию сопутствующего положительного эффекта.

После того как я много лет болтался на обочине образования, я очутился в самом центре движения. А движение означает рынок. В терминах рынка зеленые школы приносят большие дивиденды, в соответствии с принципом триединства: это хорошо для людей, планеты и благосостояния.

Исполнительный директор объединения «Национальная сеть зеленых школ» Дженни Сейдел оказалась еще одним мудрым сотрудником. Я считаю ее крестной матерью зеленых школ. Пока я путем проб и ошибок выяснял, что будет работать в классе, она подвела под экологическое образование научную базу и исследовательский аргументированный подход. Я видел, в каком восторге были мои ученики от выращивания и приготовления здоровой пищи, как им было приятно делиться этим и как это непосредственно влияло на обучение. А Дженни заметила, что у детей возникает нечто большее – понимание мира природы и своей роли в нем в соответствии с их возрастом. Она изучила связь этого понимания с учебными предметами и успеваемостью.

Дженни считала, что растениеводство отвечает естественным инстинктам младших учеников, а именно – тяге к охоте и собирательству. Его можно развивать и в обычном саду, и на комнатных грядках, как у нас в ОШ 55, и даже в пакетах из-под молока на подоконнике. Ученики средней школы уже готовы к приключениям. Им нравится чудо, которое открывается при более пристальном изучении мира. Старшие дети стремятся решить вопросы идентификации, объективности и социальной справедливости. С первого до последнего класса обучение при помощи растений создает мосты и увеличительные стекла для всего на свете: сила растений, помноженная на ДА, МЫ МОЖЕМ, для всех!

Когда наши дорожки пересекались на конференциях, я заранее предвкушал встречи и разговоры с Дженни. Она была со мной в тот день, когда я купил мою первую сырную шляпу в сувенирном магазине аэропорта Мэдисона в Висконсине. Всю

дорогу Дженни фотографировала меня и мою шляпу, которая быстро стала частью образа Зеленой Машины из Бронкса. Я ездил в ней по всему миру, и везде дети и взрослые выстраивались в очередь, чтобы со мной сфотографироваться. Мне нужна была сырная шляпа, чтобы поощрять посещаемость учеников, пробуждать в них добро и утверждать человечность во всем мире. Такая дешевая деталь привлекает добрую волю людей в таком масштабе, о каком я и не мечтал, и продолжает это делать ежедневно.

Когда мне нужно было узнать о взаимосвязи Зеленой Машины с мировыми тенденциями в образовании, я, естественно, обращался к Дженни. «Только в США около 133 тысяч школ, – рассказывала она. – Мы надеемся, что каждая из них станет зеленой, здоровой и вольется в систему экологичного обучения. Разве не этого хотят все родители для своих детей?»

Конечно, в каждой школе есть свои особенности, специфические нужды и внешние условия.

Цель «Национальной сети зеленых школ» в том, чтобы предложить им свободу выбора, как на фермерском рынке, чтобы они могли приобретать программы зеленого обучения по своему вкусу. Я люблю повторять, что у всех зеленых школ одна душа, но разные индивидуальности.

«В некоторых школах готовы полностью интегрировать программу в свой учебный план. Другим нужно провести испытания, которые раздуют огонь интереса, – сказала Дженни и добавила: – Зеленая Машина из Бронкса – это пример того опыта, который необходим всем».

Кто бы мог подумать, что программа, созданная методом проб и ошибок одним учителем, вырастет в методические рекомендации? Но это именно то, чего мы достигли. Мы в Бронксе гордимся своими достижениями и готовы поделиться всем, чему мы научились и что узнали.

> У всех зеленых школ одна душа, но разные индивидуальности.

Когда я вижу, как Зеленая Машина из Бронкса вдохновляет на подобные шаги сообщества по всему миру, я понимаю, что все начинается с энтузиазма. Кому-то эта идея должна так понравиться, что он захочет воплотить ее в жизнь. Кто увлечен настолько, что с нетерпением ожидает возможности присоединиться к нам? Кто создаст правильную обстановку, чтобы внедрить программу? Кто станет Деканом Феноменальным? Существует много других нюансов, которые обеспечивают успех программы, в том числе правильное

оборудование, учебный план и повышение квалификации учителей. Но именно восторг от обучения – ощущение возможности – превращает программу в нечто большее. Именно поэтому я всегда призываю школы выбирать нашу модель и добавлять свой собственный секретный соус из страсти, цели и надежды.

Энтузиаст или борец необходим, но одного человека недостаточно для процветания зеленой программы. Я рад, что Зеленая Машина из Бронкса – это мы, а не я. Сколько учителей или родителей тратили свои время и силы на организацию школьного сада, только для того чтобы увидеть, как все приходит в упадок, потому что у других нет такого энтузиазма? Необходима команда, которая будет поддерживать программу в долгосрочной перспективе.

Эту проблему я подробно обсуждал с Дэвидом Хейманом, моим давним другом и коллегой. Он руководит экологическим направлением в элитной частной школе Кэлхоун в Верхнем Вест-Сайде на Манхэттене. Мы дружим много лет, с тех пор как он случайно зашел в мой класс: коллизии, коммуникации и корпоративное обучение.

Наши ученики диаметрально различались по социально-экономическому статусу. Однако они сотрудничали, когда мы брали их на совместные работы в саду, на кухне или в другие проекты. Они даже проводили вместе выходные в столярной мастерской школы Кэлхоуна, чтобы сделать оформление для одного из моих выступлений на TEDx.

В этой школе всегда ратовали за здоровое питание и экологию, а теперь используют Башенные сады. Школа поддерживает все зеленые проекты.

В ходе работы у вас исчезает страх перед неудачей. Верьте мне, я лучший эксперт по всевозможным неудачам. Я не мог расстроиться больше, чем в тот момент, когда не сумел убедить комитет по образованию одобрить хотя бы одну из предложенных моделей новой школы в Бронксе.

Мейджора Картер и я пережили три отказа, причем каждое предложение было лучше прежнего. Теперь мы стряхнули пыль с нашего любимого плана и воплотили его в жизнь в Дубае.

Если вы опережаете свое время, готовьтесь к неудаче – пока мир не примет ваши идеи. Конечно, мои падения нельзя сравнить с теми, что испытали Томас Эдисон или Стив Джобс – но я был близок к этому. Как и их, меня не останавливали препятствия, и я учился. Я хочу, чтобы школьники учились на моем примере.

С самых первых дней в классе я искал способы улучшить обучение с помощью экспериментов и повторения. Я старался

быть открытым, претворял свои мысли в слова и действия и просил учеников делать то же самое. Долгие годы этот подход делал меня изгоем в педагогике. Мне не хотелось придерживаться законсервированной учебной программы, которая не отвечала потребностям моих учеников. Я всегда думал, что дети, особенно те, кого обычно игнорируют, имеют право увидеть связь математики, биологии и других предметов с реальным миром.

Вы уже догадались? Я просто немного опередил свое время. Мое стремление к обучению через размышления и практику вывело меня на передний край международного движения за новые методы обучения. Место жительства и цвет кожи не должны определять жизнь и возможность получения качественного образования. Вот ответ! Я не собираюсь принимать то, что не могу изменить, – я намереваюсь менять то, что не могу принять. И все начинается с семечка: такова Сила Растения.

Дети, особенно те, кого обычно игнорируют, имеют право увидеть связь математики, биологии и других предметов с реальным миром.

Глава 16
Сделаем мир лучше и пойдем дальше

Январь 2006 года. В Белом доме решили провести мероприятие, чтобы привлечь интерес учеников к востребованным областям науки, техники и математики (проект STEM). Это событие, организованное президентом Обамой, не обмануло ожиданий. Национальный Институт Здоровья потряс воображение ста с лишним юных посетителей метровой моделью ДНК, а также воссозданием при помощи трехмерной печати молекул и клеток, которые дети могли взять в руки. Школьники попробовали свои силы в управлении марсоходом, представленным НАСА. Я даже позволил им проехаться прямо по мне! Ученые Национального управления исследований океана и атмосферы показали самый современный прибор для измерения осадков, который используется и в саду Белого дома. Как гордились наши младшеклассники своей школой, одной из семи школ страны, приглашенных на выставку!

Эрнест, мой 10-летний ученик из ОШ 55, стал в этот день гвоздем программы. Он стоял рядом с Башенным садом, почти скрытым под буйной зеленью, и отвечал на вопросы с видом мирового эксперта. Для Эрнеста не имело значения, разговаривает ли он с советником президента по науке и технологиям, с репортером CNN или гениальным старшеклассником, который получил персональное приглашение на выставку. Все внимательно слушали мудрые советы Эрнеста о выращивании еды в нашем классе и пропаганде здоровья в сообществе.

«Когда вы сами выращиваете еду, вам хочется ее съесть, – объяснял Эрнест одному взрослому посетителю. – Я приношу овощи домой своим родным. Все моя семья теперь питается лучше».

Шеф-повар Билл Йоссес, которого одинаково любят в Белом доме и в ОШ 55, тоже был с нами. Он показывал, как мы проходим весь цикл, от семечка до обеденного стола прямо в классе. Мы демонстрировали посетителям, как наша программа собирает вместе все компоненты STEM – науку, технику, математику и даже больше, – чтобы получились интерактивные и многофункциональные наглядные пособия.

Я видел, что посетители реагировали на демонстрацию в точности как мои ученики. Вертикальные грядки не встретишь на каждом углу; они притягивали взгляды. Людям было любопытно,

как растения тянутся вверх из боковых отверстий. Всем хотелось рассмотреть их поближе, потрогать и даже попробовать. Естественно, это вызывало еще больше вопросов о световом режиме и способе полива, циклах роста, подкормках и других технических деталях. В зале, битком набитом высокотехнологичными, почти волшебными экспонатами, наш скромный стенд с живыми растениями поражал воображение посетителей.

После выставки в Белом доме нас попросили поставить копию живого класса в государственном ботаническом саду для шестимесячной выставки. Целых десять лет я говорил о том, что Бронкс готов и стремится делиться своими талантами, силой духа и разнообразием. И опять меня пригласили в столицу, чтобы принять участие в семинаре-диспуте. Я рассказывал о нашем новаторском способе обучения и преподавания. С замиранием сердца я думал о том, что наш класс сочли достойным представления.

Шерри Хасс, соучредительница выставки «Ярмарка Творцов», где представлены устройства, сделанные своими руками, она же – яркая представительница движения изобретателей таких устройств, узнала о нашей Зеленой Машине от сарафанного радио. Она так заинтересовалась, что приехала лично в Центр Национального Здоровья, Благополучия и Обучения. Шерри немедленно влюбилась в нашу программу, и произошло еще больше коллизий и коммуникаций. Вскоре я узнал, что Зеленая Машина получила признание и у других творцов.

Национальная «Ярмарка Творцов» проходила в субботу и воскресенье в Нью-Йорке. Это было событие из серии «покажи и расскажи», которое привлекло самых невероятных изобретателей. Здесь были сумасшедшие гении из области моды с технологичной одеждой, энергетики с комбинациями солнечной и ветровой энергии, многочисленные создатели транспортных устройств, словно сошедших с экрана мультсериала «Джетсоны»[18]. Здесь были любители роботов, конструкторы космических ракет и творцы дронов, чьи изобретения могут кардинально изменить нашу жизнь, работу и развлечения.

Все эти люди месяцами не видят солнечного света в своих подвалах, но теперь они вышли на поверхность, чтобы показать свои творения. Выставка собрала около 100 тысяч таких творческих личностей и привлекла педагогов, которые активно интересуются новшествами. Ее открывала Кармен Фаринья, инспектор городского департамента образования. Я лично встречался с ней и вручил ей фильм о нашей программе.

Дождливым осенним днем я бродил по выставке. Вокруг сверкали и жужжали технологии. Люди толпились вокруг трехмерного принтера, словно около бивачного костра. Другие весело экспериментировали с электронной музыкой или катались по залу на устройствах, приводимых в движение биотопливом, а иногда и вовсе не известным источником энергии.

Вернувшись к Зеленой Машине из Бронкса, я не мог сдержать смеха. На общегосударственном празднике чудаков я был, однозначно, единственным, кто все еще пользовался аккаунтом AOL и не умел отслеживать изменения в документе формата Word. И тем не менее наш стенд – вертикальные грядки, которые мы собрали на месте, – привлекал бесчисленное количество посетителей. Я пожал не менее 50 тысяч рук. Люди старались поближе рассмотреть, как я с тремя младшеклассниками в соломенных шляпах собираю пластиковые башни, засаживаю их растениями, а потом, в конце выставки, все это разбираю. На нашу демонстрацию выстроилась очередь. Всем хотелось сделать селфи с растениями и прислушаться к журчанию циркулирующей воды. Нам задавали миллионы вопросов о работе Башенного сада. Действительно ли это высокотехнологичное устройство?

«Нет, оно довольно простое, – объяснял я снова и снова. – Ученики начальной школы справляются со всеми этапами, начиная с выращивания семян».

«Но разве это настоящая еда?» – интересовались посетители.

«Еще какая! В классе мы выращиваем достаточно свежих продуктов, чтобы обеспечить обедом 700 детей, учителей и их семьи. Ни один наш листок не вышел из пробирки или трехмерного принтера».

Когда подошло время моего доклада, я, честно говоря, немного занервничал. Кто в этой аудитории захочет слушать пищевую лекцию парня с растениями, по уши в земле? Наверняка здесь есть вещи поинтереснее. Но через 25 минут мне аплодировали стоя, и я понял, что зря волновался.

Даже здесь, среди любителей высоких технологий, еда привлекла внимание людей. Это непреложный факт: все едят. Как объясняли посетителям Эрнест и его товарищи, важно питаться хорошо. Собранию творцов понравилась наша пищевая система и ее простота – даже ребенок был способен объяснить принцип ее действия.

«Вы знаете, что сможете изменить свой образ мыслей и чувств, если измените диету?» – говорил Эрнест группе старшеклассников. Он строго кивнул на банки с содовой водой и энергетиками, которые слушатели держали в руках: «Представляете ли вы, сколько сахара и кофеина в одной банке?

А ваш организм на самом деле нуждается в воде».

Большие ребята смеялись, но слушали. А когда мы узнали, что они тоже приехали из Бронкса, то очень обрадовались землякам.

«Вот что, друзья. Если вы вернетесь в конце дня, мы дадим вам одну башню и вы отвезете ее к себе в школу», – пообещал я. Они пришли в такой восторг, словно им подарили летающего робота.

Потом я узнал, что это были ученики из Школы по разработке программного обеспечения в Бронксе, и подумал, какая может произойти удивительная коллизия. У этих ребят серьезная техническая подготовка. Они станут настоящими ботаниками с Башенным садом и смогут проанализировать все его детали как инженеры. А еще они предложили научить моих учеников системе кодирования и анализа данных, необходимых для получения качественного урожая на нашей комнатной ферме. Я опять подумал о таинстве совместного обучения больших и маленьких детей в нашей школе. А что собирает их вместе? Сила растений.

На выставке мы получили приз «Лучший в своем классе» и четыре награды «Выбор редакции». На нас с Лизеттой нацепили столько медалей, словно мы были спортсменами, только что выигравшими марафон. Но самой большой наградой было то, что мы вернулись в свой район, изменившийся благодаря творчеству и сотрудничеству.

Насколько я люблю энергию и восторг таких событий, как «Ярмарка Творцов» и STEM, настолько же я убежден, что технологии сами по себе не решат мировые проблемы. Для этого нужны люди.

Если наш подход, Зеленая Машина из Бронкса, может сделать процесс выращивания еды простым, но интересным, недорогим, компактным и тиражируемым, – это большое дело. Еще лучше, если мы откроем людям живую природу. Такая простая вещь, как огородничество, может заинтересовать детей устройством мира и его изменением. Это абсолютно революционная идея. Как я люблю говорить, изменив диету детей, их образ жизни и способ обучения, мы поменяем жизнь нынешнего и будущих поколений. Это будет иметь благотворное влияние на всю планету.

Я узнал, что владельцы технологичных производств разделяют мои представления о людях как силе, необходимой для успеха STEM. Одним из самых знаменитых персонажей в области комнатного растениеводства был предприниматель из Флориды Дэвид Смайлс. Фермер Дэйв, как его называют коллеги,

устроил удивительное комнатное производство сельскохозяйственной продукции, «Городскую Ферму Урая». Мы встретились на съемках телепередачи о новшествах в сельском хозяйстве и поддерживаем дружеские отношения.

Его история примечательна. Старший сын Фермера Дэйва, в честь которого он назвал компанию, родился с редким заболеванием обмена веществ. Его лечение состояло в питании волокнистыми овощами и жирами. Чудесным образом Фермер Дэйв изобрел систему для выращивания полезных растений, которые были необходимы его сыну. В заброшенном здании склада, на цементном полу парковки, в покинутом районе Фермер Дэйв выращивает самую питательную, роскошную и качественную продукцию в мире. Именно еда, которую он растит, помогла вылечить сына, который теперь стал одним из самых знаменитых на весь мир поваров. Фермер Дэйв – это международная сенсация; вот вам сила растений!

> Технологии сами по себе не решат мировые проблемы. Для этого нужны люди.

В участниках проекта Зеленой Машины из Бронкса Фермер Дэйв увидел те самые навыки процветания, которые он ищет в работниках. «Ежедневно я и мои сотрудники занимаемся решением проблем, сбором данных, анализом и критическим рассмотрением всего этого для поиска креативного ответа. Стивен с легкостью обучает учеников тем же навыкам». По мере того как развивалось комнатное сельское хозяйство, сотрудники Фермера Дэйва сталкивались с новыми проблемами и должны были освоить новые технологии. «Этим вещам не учат в традиционной школе, – сказал он, – но учит ваша программа».

В той малообеспеченной школе, где я начинал свою карьеру, мы не смогли бы применить современную и интересную комнатную технологию. Мы имели дело с объедками и обносками. Мои ученики были страстными любителями технологий, они мечтали о последней модели телефона и о других модных штучках. Однако они редко осуществляли мечту.

На сегодняшний день самыми важными технологиями в школе, которые я когда-либо видел, были не ноутбуки, а зубные щетки для опыления растений. Поверьте мне, я выдал их немало. Мы раздавали зубные щетки тысячами, и нам требовалось еще больше, потому что дети хотели отнести их домой, своим близким.

Наш демонстрационный класс в ОШ 55 постоянно привлекает внимание экспертов-педагогов. Всем нужны идеи о том, как увлечь учеников техническими разработками и такими

проектами, как STEM. Педагогам особенно важно заинтересовать как можно больше цветных учеников, которых очень мало в техническом и научном мире. Наши посетители приходят в восторг, когда видят моих ребят, рассчитывающих энергию велотренажеров или вычерчивающих графики всхожести различных семян. Они с удовольствием знакомятся с такими детьми, как Эрнест, которые умеют формулировать свои мысли и приводят научные доводы.

Когда ученики показали отличные результаты на экзамене по естественным наукам, это стало неопровержимым доказательством ценности нашей работы для обучения и подготовки детей к успеху в XXI столетии. В 2016 году на 45 процентов выросло количество учеников, успешно сдавших государственные экзамены по естественным наукам, и в их число вошли дети с особыми потребностями. Эти данные повысили общий уровень успеваемости и в нашей школе, и во всем округе. Нам, учителям, комнатные технологии позволили проанализировать и понять индивидуальные особенности учеников и помочь им в усвоении материала.

Это отличный результат, но я работаю не только ради него. Моя цель – не STEM. (Это преуменьшение. Дома у меня до сих пор не выставлено время на видеомагнитофоне.) Я думаю, что мы оказываем плохую услугу детям и обществу, если нацеливаемся только на STEM, на науку и технику. Мы забываем, что нужно добавить такие компоненты, как искусство, сильное желание и активная помощь, то есть личность. Это имеет важнейшее значение. Наука и техника готовят к карьере, но не к техническому ноу-хау, которое мы должны все время обновлять, а потом заново обучаться с каждой перезагрузкой или появлением новой модели. Наука, техника плюс искусство и личность – это сердце и душа; самовыражение; страсть; цель и надежда. Это все, что использует по максимуму наш потенциал как мыслящих, сострадающих и развивающихся существ в сложной и меняющейся экосистеме и делает нашу жизнь лучше.

Много лет назад Шардонне и другие участники одной из моих внеклассных программ были приглашены на молодежное мероприятие в Смитсоновском музее дизайна. В проекте «Отремонтируй приют» они как дизайнеры должны были переосмыслить ресурсы сообщества. Ребята выдвинули идею универсального приюта для бездомных, которая в то время была революционной. Вместо разбросанных по всему городу служб клиенты могли получать все, что нужно, в одном месте.

Ученики рассуждали, как инженеры, продумывая удобные системы. Они хотели, чтобы люди могли получать талоны на

питание, страховку и медицинскую помощь под одной крышей, без ожидания в длинных очередях. И, конечно, при участии таких творческих личностей, как Шардонне, архитектурное решение стало необычным. Это было теплое и доброжелательное место, которое не выглядело официальным, место, куда хотелось прийти.

Ребята назвали свой проект, завоевавший им награду, «Благодать», потому что они хотели для посетителей именно благодати. Они разрабатывали дизайн, но еще больше развивали собственное достоинство. Такой тип мышления обеспечивает синтез науки, техники, искусства и личности.

Если мы хотим, чтобы дети росли любознательными и научились решать проблемы, то нужно создать обстановку, в которой у них возникнут серьезные вопросы, а потом предоставить пространство для поиска решений. Это несложно. Все начинается с вопросов.

«Мистер Ритц, что вы здесь делаете?»

«Устанавливаю аквариум».

«Можно я помогу вам?»

Именно так семиклассник Мигель стал неутомимым решателем проблем в моем центре биоразнообразия в средней школе. Мигель захотел вместе со мной установить аквариум.

«Мистер Ритц, что вы здесь делаете?»

«Сажаю растения».

«Можно я помогу вам?»

Так все начиналось для старшеклассника Кэлвина, который не хотел пачкать руки, копать и благоустраивать район. Но он решил помочь мне с растениями.

«Мистер Ритц, что вы здесь делаете?»

«Я пытаюсь рассчитать бюджет, чтобы растянуть мою зарплату до конца месяца».

«Можно я помогу вам?»

Вот так все начиналось для суровой Ванессы и позволило ей проявить свои способности в математике и решении проблем реального мира.

Когда бы я ни услышал эти магические слова – «Можно я помогу вам?», – я знал, что выполнил свою работу и заинтересовал учеников. Я привлек их внимание – и это только первая искра! Я всегда старался подготовиться к следующим вопросам, чтобы сделать процесс обучения глубже. Как? Как мне можно поучаствовать? Как мне исправить ошибку или решить проблему? Как мне улучшить свою жизнь?

Чтобы изменить образование с научно-технического на научно-техническо-творческое, нужно просто сосредоточиться на

страсти, цели и надежде. Начать с предположения, что дети стремятся к участию, а потом дать им такую возможность. Помните, что каждое наше слово и действие в классе оказывает огромное влияние на жизнь ребенка. Наша работа как педагогов – вовлекать учеников в решение интересных проблем, имеющих непосредственное отношение к их жизни. Только так мы станем частью сообщества, а не частью в сообществе. Только так мы вдохновим детей на вопросы, которые они будут задавать до тех пор, пока они сами не найдут прекрасного решения.

> Учите детей интересоваться тем, что находится у них прямо перед носом, и помогите преуспеть в поиске решений, а потом отойдите в сторону и посмотрите, что получится.

С точки зрения ребенка, есть некая загадка в создании реальных вещей. Вся моя жизнь сотворена моими руками. Я прорубал себе путь в жизни с тех пор, как рос в Бронксе. Потом я начал преподавать и пытался на один урок опережать учеников. Через тридцать лет я все еще учусь наравне с ними. Отвечая на один сложный вопрос за другим, я приобрел мастерство учителя. Я всегда жил в «тестовом режиме» и постоянно совершенствовался.

Я встречал такую же изобретательность и у многих учеников. Эти ребята знали, как делать игрушки из бумаги, потому что им больше не с чем было играть. Если холодильник оказывался пуст, они делали бутерброды из хлеба и воздуха. Дети создавали нечто из ничего с добавлением надежды, потому что это все, что у них было.

Я наблюдал снова и снова, как разгоралась любознательность учеников, если перед ними возникали трудности. Почти всегда мы решали местные проблемы. Учите детей интересоваться тем, что находится у них прямо перед носом, и помогите преуспеть в поиске решений, а потом отойдите в сторону и посмотрите, что получится. Ответ всегда неподалеку.

«Мистер Ритц, что вы здесь делаете?»

«Пытаюсь вырастить еду для голодных людей».

«Можно я помогу вам? Я тоже голодный».

Меняя наши пищевые привычки, мы изменяем способ обучения и образ жизни в сообществе. В каждом районе есть необходимые ресурсы для выращивания чего угодно. Все, что требуется, – это взять в руки лопату, посадить семена и пригласить других людей в свою компанию. Правильно посаженные семена откроют вам море необыкновенных возможностей.

Глава 17
В проблеме уже есть решение

Осень 2016 года. Старшая школа Южного Бронкса, где я когда-то начинал работать учителем-новобранцем, осталась только в воспоминаниях. Четырехэтажное здание на авеню Св. Анны переделано под менее крупную и более гуманную школу. Теперь это настоящий кампус, с футбольными полями, компьютерными кабинетами, программами подготовки к колледжу; со школьными садами, где цветут тридцать клумб, и с атмосферой радости и здоровья вместо хаоса и опасности.

Пройдясь по окрестностям, я обнаружил массу недорогого жилья, которого не существовало в мое время. На улицах, прежде заваленных обгорелым мусором, разбиты сады. Парк Св. Марии стал безопасным местом, где играли младшие дети, а подростки отрабатывали броски на баскетбольной площадке. Везде можно было увидеть следы реконструкции. Вдоль Гранд Конкорс восстановлено в его изначальном великолепии оформление в стиле ар-деко. Каждую весну здесь собираются тысячи велосипедистов для участия в 65-километровой гонке «Тур де Бронкс».

Прогресс породил новые причины для беспокойства. Когда застройщики с Манхэттена начали возводить дома на этой стороне реки Гарлем, всего в двух остановках метро от Верхнего Ист-Сайда, некоторые жители Бронкса испугались повышения цен, которое вынудило бы их переехать. В районе, где всегда было собственное грубоватое чувство стиля, люди не хотели нашествия богатых пижонов и изменения духа этого места.

Но за это я не переживал. Здесь и без того хватало проблем. Единственными процветающими видами бизнеса были фастфуд и центры гемодиализа. Вместо упора на образование и профилактические меры мы продолжали размещать проблему и ее временное решение в ста метрах друг от друга. Для реальных изменений требовалось больше, чем лейкопластырь. Мы не могли справиться с бедностью и хроническими заболеваниями, если поощряли бизнес, кормившийся за счет бедности. Мы не могли восстановить средний класс, если продолжали терять молодых людей на их прямом пути из школы в тюрьму. Нам нужно было воспитывать включение, а не исключение.

Но, как любит говорить префект Бронкса Рубен Диаз, это лучший Бронкс, который когда-либо видел мир. Уровень преступности достиг самой низкой отметки за последние 50 лет.

Уровень занятости вырос. Мы решаем проблемы последовательно и видим, как здесь формируется лучшее будущее.

Если говорить о формировании, то это лучший мир, который когда-либо видел Стивен Ритц. На церемонии награждения «Мировой премией учителя» мне посчастливилось познакомиться с президентом Биллом Клинтоном, потому что его привлекли мои галстук-бабочка и сырная шляпа. Мы поделились друг с другом своими историями похудения. Год спустя он пригласил меня выступить на мероприятии «Мировая инициатива Клинтона» и рассказать, как я пришел от «невозможного» к «возможному» в отверженном сообществе. Я закончил речь словами ДА, МЫ МОЖЕМ! От детсадовцев до президента – всем нравится счастливый и здоровый человек в сырной шляпе и галстуке-бабочке. И всем нравится скандировать: ДА, МЫ МОЖЕМ!

Мой давний друг и коллега Мейджора Картер не волновалась о том, что Бронкс может потерять свой дух на пути прогресса. Недавно она открыла суперсовременную кофейню в Хантс-Пойнте. «Березовый кофе» впервые принес в этот индустриальный район запах эспрессо и выпечки. Раньше здесь были только кирпичные стены и скамейки, которые так и манили праздно провести время.

Кофейня Мейджоры одновременно стала бизнес-инкубатором. Здесь собираются творческие люди, способные вдохнуть новую энергию в Бронкс. Ни один банк не захотел вложить средства в предприятие, расположенное в этом районе, так что Мейджора сделала все сама. Это был прекрасный пример того, что она называла «самооблагораживание». Собирая людей вместе для угощения и общения, она создавала прекрасную экосистему для коллизий, коммуникаций и корпоративного обучения. Все это было исключительно местное, взаимосвязанное и узконаправленное, а кофе – выше всяких похвал!

Конечно, каждое местное решение в Бронксе обладает потенциалом для улучшения жизни людей во всем мире. Этому я научился у своих новых друзей и коллег, с которыми работал над проблемой пищевой справедливости.

Даниэлла Ниренберг, президент и основатель исследовательского центра «Пищевые идеи», ищет по всему миру практические решения, чтобы дать здоровое питание тем людям, которые в нем больше всего нуждаются. Ее волнует, что движение за полезную пищу обращено, по большей части, к богатым и хорошо образованным людям. «Они могут покупать продукты на фермерских рынках и гордиться собой. Это замечательно, – признает Даниэлла, – но полезная и питательная еда нужна и ребенку в Бронксе, и людям в пустынях Африки. Где бы вы ни

находились, чтобы жить, вам нужна здоровая пища».

Даниэлла понимает, что не все мои ученики захотят быть фермерами, но, получив здоровый старт в жизни, «они могут стать врачами или государственными чиновниками. Питание – это средство образования, и оно движет людьми». Даниэлла говорит о фермерах, сообществах и почве с равным уважением; точно так же я обращаюсь со своими учениками и местными жителями. Она, как и я, беспокоится о нынешнем и будущем поколениях и обо всей планете.

Познакомившись с Зеленой Машиной из Бронкса, Даниэлла сказала мне, что она видит «подход длиной в жизнь к обучению всех по-разному. Это не просто обогащение людей знаниями, это питание и воспитание. Такие методы переживут время. Мне бы хотелось этого для всех инноваций».

Даже те связи, которые мы много лет формировали в нашем центре биоразнообразия в средней школе, продолжают приносить пользу. Когда я преподавал в резервации Крестон Корридор в Айове, мое любопытство привело меня в местный зоомагазин. Оскар, старший продавец, стал моим другом на всю жизнь. За эти годы Оскар взял на работу больше моих учеников, чем я могу сосчитать. Работа позволила ребятам построить себе хорошую жизнь. Когда Оскар рассказал, что у него есть сын с особыми потребностями, я записал его в старший класс школы, где мог сам работать с ним. Теперь этот молодой человек превратился в независимого и успешного взрослого. Поскольку зообизнес процветает и расширяется, многие из моих бывших учеников доросли до руководящих должностей. Все потому, что два парня из Бронкса нашли время познакомиться и поддержать начинания друг друга. Мы оба знали одного парня.

Как я говорю своим ученикам на протяжении десятилетий, наши проблемы и наши решения, по сути, тесно переплетены. Как решить проблему бедности? Научите детей навыкам, которые понадобятся им для независимости, и покажите уместную ролевую модель. Как нам повысить уровень здоровья в сообществе с ограниченными ресурсами и нехваткой свежей и доступной еды? Вырастить еду самостоятельно и продать излишки. Как разработать экологичную программу? Взять неиспользуемые ресурсы сообщества, внедрить инновации в обучение и подумать о самообслуживании и профилактике, а не о здравоохранении и лечении.

Экологически чистые перемены требуют времени, но они не должны быть сложными. Другой мой давний коллега, Дэвид Росс, руководит организацией «П21» (Партнерство для обучения XXI века). Он объехал весь мир, чтобы связать вместе людей с

одинаковыми представлениями об улучшении школьного образования и подготовке учеников в XXI веку. С тех пор как он увидел Зеленую Машину из Бронкса несколько лет назад, Дэвид горит желанием тиражировать нашу программу. «Существуют необычайные возможности для такой программы, – говорил он мне, – и в Соединенных Штатах, и в развивающихся странах. То, что ты делаешь, не требует миллионных вложений. Оно работает на человеческой энергии. Все, что нужно для воспроизведения программы, – это драйв и страсть, а также умение распознать ресурсы, которые уже имеются в обществе. Это не просто хорошая идея. Это наша моральная обязанность».

Как только перемены пустят корни, из них вырастут новые побеги.

Что касается детей, то я люблю их всех, как своих собственных, с той же страстью и преданностью, и сохраняю связь с очень многими до сегодняшнего дня. Теперь я учу уже второе и даже третье поколение учеников. Они стараются распространять полученный опыт, благодарить меня, делиться хорошими новостями и напоминать мне, что мы – одна семья. Одного доброго и заботливого взрослого в жизни ребенка достаточно для его будущего успеха. Я всегда хотел быть таким взрослым для максимального количества детей.

Однажды днем я зашел в центр психологической помощи наркоманам в нашем районе, где обстановка все еще тяжелая. Я улыбнулся женщине средних лет, которая вышла ко мне. Это была Ванесса, ученица из моего самого первого класса в Старшей школе Южного Бронкса. Небольшого роста, но полная энергии, Ванесса больше не злилась на весь мир. Напротив, она излучала спокойствие. Многие ее клиенты были подростками и пытались вырваться из цепких лап банд и наркотиков. Ванесса, не колеблясь, рассказывает им о себе. Ее собственный сын далек от преступного мира. Он гордый знаток математики и естественных наук. Дома они с Ванессой любят вместе готовить. Она больше не нервничает, но чудит. Ванесса всегда была способна к математике, а теперь наслаждается игрой в судоку с сыном. «Я остаюсь собой, – говорила она мне. – Я ведь нашла свой путь, правда?»

> Одного доброго и заботливого взрослого в жизни ребенка достаточно для его будущего успеха.

Несомненно, Ванесса нашла свой путь. Теперь она каждый день приходит на работу, «чтобы спасти еще больше душ». Через тридцать два года после того, как она назвала меня Гринго, я

несу гордое звание Грин-Го (Зеленый Идет) по всему миру.

На следующий день я подъехал к небоскребу на Манхэттене в самом центре Таймс-сквера чтобы встретиться с Мигелем. Когда Лизетта работала в финансовой компании, она рекомендовала его для малярных работ. Нынешнее его звание – координатор аудиторской фирмы «Фортуна-50». «Если людям нужна помощь с компьютерами, копированием документов, организацией встреч или доставкой грузов, я позабочусь обо всем», – объяснял Мигель. На его попечении 300 сотрудников, рассеянных по четырем этажам здания, и он помогает им с тем же вниманием, с каким он занимался центром биоразнообразия. «Я все время решаю проблемы. У меня не бывает двух одинаковых дней. Мне это нравится».

Во многих смыслах Мигель испытывает себя с тех самых пор, как получил ярлык «отклонение в развитии», потому что не умел читать по-английски. После того как он закончил среднюю школу в Крестон Корридор, я помог ему поступить в одну из лучших старших школ Бронкса. «С этого момента моя жизнь изменилась, – сказал он мне однажды. – Я раздвинул границы своего разума». Он брал дополнительные уроки в летние каникулы, чтобы получить нормальный аттестат, а не выпускной листок коррекционного класса.

Недавно Мигель с сестрой и ее мужем купили дом в относительно спокойном месте Бронкса. «Я здесь так счастлив. Мне больше не нужно переступать через горы мусора по дороге домой. Здесь нет лифта, излюбленного места для драк. Я не должен бояться наркоманов, которые могут наброситься на меня из-за угла. Это лучшее место из всех, где я когда-либо жил. И оно наше собственное».

Теперь Шардонне. Она поступила на работу в систему приютов, где побывала подростком и повидала то, чего не должен видеть ни один ребенок. Ее отец пытался покончить с собой, выбросившись из окна. Он сломал обе ноги, но выжил. Мать потеряла глаз из-за диабета и страдала от других осложнений, из-за которых должна была неделями оставаться в больнице. Но это продолжалось недолго. В 20 лет Шардонне пришлось взять кредит, чтобы оплатить кремацию матери.

Несмотря ни на что, Шардонне сохранила любовь к искусству. «Мне нравится делать вещи, которые собирают людей вместе», – сказала она мне, когда мы как-то сидели за ланчем. Жизнерадостные шляпы, которые она придумывала, произвели фурор в мире моды. Их продавали в бутиках и рекламировали в журналах. «Люди сходят с ума, когда я говорю, что делаю шляпы своими руками. Они настоящие».

Шардонне по-прежнему живет в Бронксе, чуть ниже по улице от той школы, где пересеклись наши пути. Она идет по жизни с тем достоинством, которого всегда желала другим. Когда Шардонне придумала универсальный приют для бездомных в качестве внеклассного проекта, она захотела назвать его «Благодать». Именно благодать она нашла в своей жизни. «Все, через что я прошла, было просто подготовкой к будущему, – сказала она. – Я живу, чтобы вдохновлять других».

Эти молодые люди продолжают вдохновлять меня. Кэлвин, ребенок, который не хотел пачкать руки в школе Уолтон, теперь занимается ландшафтным дизайном и обслуживанием государственных школ в Бронксе. Он работает с подростками после уроков, учит их навыкам садоводства, которые помогут получить оплачиваемую работу. Каждый день он оставляет после себя еще более чистое и красивое место. Неделю назад мы разговаривали по телефону.

Нейдж, бывший воспитанник органов опеки, заработал себе на хорошую жизнь, став сотрудником мясного отдела супермаркета живой еды на Манхэттене. Он живет в Бронксе и борется за пищевую справедливость. Нейдж продолжает сотрудничать со мной и с Зеленой Машиной из Бронкса. Недавно он принимал участие в нашем проекте в Канаде.

Альберто, который учился в средней школе и проявил редкие технические способности, поменяв проводку во всем здании, сделал успешную IT-карьеру, как я ему и обещал. У него свой дом и даже собственность для сдачи внаем в Бронксе. Он купил отцу механическую мастерскую в Хантс-Пойнте и продолжает спонсировать нашу Зеленую Машину.

Еще один мой бывший ученик стал консультантом семейных приютов. Двое работают в местных овощных магазинах; несколько человек – на рынке Хантс-Пойнта. Мои ребята есть и в компании «GrowNYC», обеспечивающей свежей полезной едой тех людей, которые в ней больше всего нуждаются. В своих регулярных поездках по Южному Бронксу я навещаю бывших учеников и их родителей почти каждый день и узнаю об изменениях в их жизни. Я отпраздновал столько свадеб, получений дипломов и других знаковых событий, что не все могу вспомнить.

> Кто способен нести справедливость? Только мы сами.

Микаэла почти закончила колледж по двум специальностям – геология и экология. Перед ней море возможностей. В 2014 году журнал «Корень» присудил ей приз «Футурист», предсказывающий

большие события в будущем. Микаэла в буквальном смысле выросла в Зеленой Машине из Бронкса и была полноправным членом Команды Ритцев наравне со мной и Лизеттой. «Я ценю каждую ту минуту, – заметила она недавно. – Кто еще из детей проводил столько времени с родителями? Кто бы подумал, что мы можем сотворить вместе то, что стало силой природы?»

Более того, первый официальный выпуск учеников Зеленой Машины из Бронкса в полном составе заканчивает колледж вместе с моей дочерью. Я всегда повторял, что обращаюсь с учениками как с собственными детьми. Все эти прекрасные молодые люди становятся теми, кем хотели стать, по собственному выбору, а не потому, что общество выбрало за них на основании цвета кожи или их места рождения.

Это лишь несколько примеров моих экологически чистых граждан. Все они знают, как строить свою жизнь, не поворачиваясь спиной к Бронксу. Они – владельцы домов, налогоплательщики и избиратели. Каждый день они делают мир немного лучше. Когда у них появляются хорошие новости, я узнаю об этом одним из первых. Я горжусь, что они зовут меня Папа, Миста, Стив, Эй, Ритц, Фермер Стив или мистер Ритц. На сегодняшний день я не проиграл ни одного матча ни с одним учеником, хотя теперь более тщательно выбираю противников. Я намерен закончить свою карьеру непобежденным!

А что же я сам? Я вернулся в начальную школу с целой бандой новых Маленьких Негодяев; я самый старший ребенок в школе и владею, ни много ни мало, универсальным ключом. Когда бы я ни сталкивался с проблемой, я спрашиваю себя, что это: некомпетентность или несогласие, и готов учить и в том, и в другом случае.

Как я говорил своим ученикам, много лет назад в Старшей школе Южного Бронкса, социальная справедливость зависит от того, как мы все делаем свое дело. Кто способен нести справедливость? Только мы сами.

Глава 18
Сделаем сказку былью!

«Если такой, как ты, не услышит сердца совет, разве сможем мы сделать мир лучше? О нет!»

Доктор Сьюз. «Лоракс»

Однажды хмурым зимним утром я стоял на своем обычном месте перед входом в ОШ 55 и приветствовал каждого ученика по обычаю «Два-Пять».

Вот по лестнице поднимается четвероклассник Кристиан. Он обычно разговорчив и всегда радостно со мной здоровается. Но сегодня он буквально тащит себя в школу. Я сразу обратил внимание, что он не надел школьную форму.

«Что такое, приятель?» – спросил я.

«О боже, мистер Ритц. У меня день рождения, а я должен провести его в школе. Мне сегодня исполнилось десять, можете в это поверить?»

«Не волнуйся, дружище. Думаю, все будет отлично, – пообещал я ему. – Сегодня к вам в класс придет Шеф Билл, помнишь? Увидимся позже».

Обернувшись, я увидел, что он гораздо бодрее зашагал по лестнице. В голове у меня созрел план.

Я вспомнил мудрую вещь, которую однажды сказала первая леди Мишель Обама: «То, как мы обращаемся с детьми, характеризует наше общество».

За час до ланча Кристиан с одноклассниками пришли ко мне на урок Шефа Билла и его ассистента Шефа Роберто. Дети с порога почувствовали чарующий аромат жареной курицы. Но время трапезы еще не пришло.

Сперва начался урок естественных наук, который сегодня был посвящен дрожжам и бактериям. Ребята закрепили воздушные шары на бутылях с раствором дрожжей и наблюдали, как те надуваются газом. Кристиан заметил: «Фу, вода пукает!» Повара перешли к следующей теме – приготовлению гарнира из наших овощей.

Кристиан изо всех сил старался вести себя идеально. Для этого младшеклассника всегда было большой проблемой высидеть на уроке. Даже достигнув солидного десятилетнего возраста, он был ниже одноклассников и поэтому немного сторонился их. Ситуация усугублялась его стеснительностью и

частыми неумными выходками. Учителя считали, что порой он ведет себя вызывающе и нарушает правила, которые ему не нравятся.

Откровенно говоря, он напоминал мне меня в этом возрасте. Как бы обращался с таким ребенком мой наставник Стэн Цукер? В чем проблема – в несогласии или некомпетентности? В любом случае я знал, что учить – моя работа. Любить – моя работа. Кристиан буквально впитывал все добрые слова, которые слышал от меня. Поэтому в то утро, когда он пришел в леопардовой футболке вместо школьной формы, я ничего не сказал. В конце концов, это его день рождения.

Повара пригласили Кристиана помогать готовить особый соус для жареных кур, и он наслаждался каждым мгновением. По моему сигналу все воодушевленно запели поздравление: «С днем рождения тебя!»

Выражение полнейшей радости на лице именинника привело в восторг всех нас – Шефа Билла, Шефа Роберто, Лизетту, других учителей, учеников и больше всего меня. «Мистер Ритц, это лучший день рождения, какой у меня был! И все это в школе! – прокричал Кристиан. – Это СКАЗКА!»

Сказка. Фантастическое слово! Этот ребенок напомнил мне урок, который мы так часто упускаем из виду. Мы можем делать сказку былью каждый день! Когда вы видите, как улыбка освещает лицо ребенка, который думал, что ему предстоит самый ужасный день в жизни, – это сказка! Когда вы видите, как дети и взрослые общаются за трапезой, которая состоит из здоровых и полезных блюд, – это сказка! Один сказочный момент вызывает волны доброжелательности, которые накрывают всех.

Величайшая радость моей работы в том, чтобы видеть распространение этих волн день за днем. Прошлым летом мы с Лизеттой организовали лагерь для учеников ОШ 55. В отличие от обычных летних школ, мы не ставили себе целью дополнительно заниматься с отстающими. Мы хотели укрепить доверие и обогатить отношения.

Каждый день был сказкой. Ребята встречались с интересными людьми, которые работали в пищевой отрасли, – от поваров больниц до мясников в больших супермаркетах и производителей «живого» мороженого. Они работали в нашем школьном огороде и уносили домой пакеты овощей. Они разбили грядки в зоопарке Бронкса. Они катались на лошадях и эскалаторах – совершенно новые транспортные средства для этих детей, но о лошадях они узнали больше, чем об эскалаторах. Из 18 участников лагеря 12 никогда не были в кафе за пределами Бронкса. За смену мы прошли более 3 миллионов шагов, зарегистрированных при

помощи шагомера!

Каждая семья, отправившая ребенка в наш летний лагерь, еженедельно получала набор свежих продуктов в рамках программы поддержки местных сообществ, организованной компанией GrowNYC. Программа так и называлась – «Коробка свежей еды», и все продукты поступали от местных фермеров. Ребята приносили домой рецепты, чтобы превращать эти сырые ингредиенты в обед. В конце лета семьи могли продолжить участие в программе при помощи «пищевых марок». Все местное сообщество получило сказочную пользу.

Сказкой для ребят было посещение Белого дома! Сказка – участие в программе TED и путешествие со мной по всему миру! Но сказка начинается со слов «пожалуйста», «благодарю», «доброе утро», «всего хорошего» и «спасибо, что поправил меня». Это сказка, когда сотни детей получают сырную шляпу за хорошее посещение школы и многочисленные добрые дела; но сказка начинается с решения носить эту сырную шляпу в школе ежедневно, без исключения. Сказка – написание книги, но она начинается с первого слова. Семечко и идея – это ровно то же самое, что и сила растения. Помните, как говорят: сказка – это отражение и результат ваших постоянных усилий.

> Здесь и сейчас, это и каждое мгновение имеет значение, и если вы не говорите конкретно, то просто фантазируете.

Не так давно я узнал, что с 2014 года и с момента появления нашего фильма для американских выпускников в стране возникло более 5 тысяч школ с Башенными садами. Представьте, если бы Рич Даунинг и я не остановились, чтобы поболтать друг с другом? Я также узнал, что дети, которые снимались в этом фильме, мои первые Маленькие Фермеры, стали членами Молодежного Национального Общества Почета. Недавно мы установили копию моего класса в Национальном Ботаническом Саду. Нас даже пригласили на фестиваль South by South Lawn, и мы поставили Башенный сад в Белом доме! Я связался с художником Робертом Шеттерли, с которым был знаком раньше, и неожиданно узнал, что он следил за моей деятельностью с 2007 года и теперь хочет написать мой портрет для коллекции Американцев, Которые Говорят Правду.

Иными словами, жизнь превзошла мои самые смелые мечты. Но теперь пришло время для более масштабной, более интеллектуальной, яркой и исключительной мечты, мечты и жизни ради других. И все это в честь силы растений.

Когда у меня появляется возможность поделиться моей

историей, я озадачиваю слушателей вопросом: «Что вы сделаете, чтобы сказка превратилась в жизнь?» Неважно, кто сидит в зале – учителя, бизнесмены, работники пищевой отрасли или активисты движения за социальную справедливость. Неважно, где я выступаю – в Бронксе, в Дубае, в Канаде, в горах Колумбии. Нам всем нужно принять эти слова как руководство к действию.

Каждый вечер перед сном я смотрю в окно и вижу огни. Они говорят мне, что кто-то работает, и меня это вдохновляет. Каждый час (и это не час офисной работы), каждый день, каждый момент – это возможность сделать что-то важное. Каждое мгновение, без исключения, предоставляет нам шанс шагнуть вперед хотя бы на сантиметр, расти и развиваться. Самое важное для меня время всегда *сейчас* – все текущие моменты до единого. Я часто заглядываю в календари и ежедневники, отмечаю дни недели и даты; но нигде не пишу «когда-нибудь» или «завтра». Я не люблю «потом», «завтра» и «когда-то». Я люблю «сегодня». Здесь и сейчас, это и каждое мгновение имеет значение, и если вы не говорите конкретно, то просто фантазируете.

Вся история и технология человечества, изложенная в школьных программах, учебниках, фильмах, домашних и местных сказаниях, по всему земному шару, убеждает нас в том, что все возможно. Сила растений учит нас делать сказку былью! Мы громко заявляем: ДА, МЫ МОЖЕМ!

Двигаясь вперед, я стараюсь проживать свои решения, предвидеть результаты и последствия; я – тот, кто платит авансом. Даже эта книга представляет собой решение, ориентированное на будущее и оплаченное заранее. Доходы от нее пойдут на развитие Зеленой Машины из Бронкса, создание новых и дополнительных возможностей, и за все это я благодарю вас и буду вам вечно признателен. Мне бы хотелось, чтобы все прожили свою жизнь с достоинством и уважением, а также с целью и упорством, чтобы мы вместе создали и вырастили большое будущее. Мне повезло, что я путешествую по всему миру и встречаюсь с невероятными людьми. Мы скандируем: ДА, МЫ МОЖЕМ! Люди надевают сырные шляпы. Но больше всего я люблю находиться в своем классе, полном детей и растений, или стоять на пороге школы, посреди сада, в 7 часов утра, и приветствовать всех детей, родителей и коллег.

Каждый день я сталкиваюсь с бывшими учениками, которые закончили школу пять, десять и двадцать лет назад. И все они напоминают мне, что я для них сделал. Каждый день меня останавливают на лице и благодарят за что-то, будь то вытертый нос, день рождения, открытка, простые слова «спасибо» и «пожалуйста».

Меня благодарят за то, что я однажды проводил кого-то домой, поделился бутербродом, спел песню. Большинству учеников нравились мои уроки, и чаще всего они вспоминают чувство, которое у них возникало в классе. То, как мы поступаем с людьми, – это ключ к тому, как мы их мотивируем, учим и вдохновляем. Я всегда вспоминаю цитату Майи Энджелоу: «Люди забудут, что вы сказали или сделали. Но они никогда не забудут чувство, которое вы у них вызвали».

Я создал такой учебный план, чтобы ни один учитель не чувствовал себя таким неопытным, как я в свой первый день, месяц и даже год работы. А поскольку этот план родился из моей страсти к здоровью, благополучию, полезному питанию и садоводству, то он охватывает все темы, создан по правилам искусства педагогики, подкреплен инструкциями, снабжен данными и их анализом. В нем звучат голоса учеников и их выбор, конструктивная самооценка и обратная связь со всеми участниками.

Я не собираюсь разбивать сады во всех школах; но я хочу связать школы, программы и методические рекомендации по предметам и весь научный опыт с обучением, основанным на проектах, которые вдохновляют на здоровую жизнь всю планету, весь XXI век. Я был и остаюсь борцом за справедливость, и я хочу быть голосом безгласных, пока они не научатся говорить за себя. Я намерен покончить с голодом, бедностью, неравноценностью образования в то время, когда я живу: Мы победители! ДА, МЫ МОЖЕМ!

Не так давно я получил замечательное письмо. Оно пришло от моего бывшего директора в школе «Открытие». Он поздравлял меня с моими успехами и извинялся за то, что произошло между нами. За это я вечно благодарен ему. Его слова означают, что мир принимал и принимает меня. Кроме того, я понял, что никогда не поздно учиться или собирать разбитую посуду и что мы всегда должны благодарить людей, которые поправляют нас.

Каждый день я начинаю с энергией и восторгом, как будто первый раз прихожу в школу. Каждый день предоставляет мне случай сделать сказку былью, заплатить вперед, вырастить полезную вещь. Мы живем в мире изобилия. Нам не следует довольствоваться заурядной жизнью, когда она может быть изящной, яркой, исполненной уважения и мирового добра.

Прекрасный пример – моя жена Лизетта. Она успешно и с удовольствием работала в финансовой сфере на Манхэттене и добилась должности вице-президента в крупной инвестиционной компании. Ее зарплата и другие бонусы принесли стабильность в жизнь нашей семьи и позволили мне выбрать рискованную

карьеру, а потом постепенно расширить работу с Зеленой Машиной из Бронкса. Лизетта всегда была центром нашего успеха, она проводила с нами все вечера и выходные, работала в саду и возила детей на экскурсии.

Постепенно Лизетта решила участвовать в проекте целиком и полностью. Она оставила свою карьеру, чтобы присоединиться ко мне в ОШ 55 в качестве постоянного волонтера. «Это наше достояние, – сказала она, когда приняла решение. – Мы оказываем влияние на людей». Теперь она каждый день делает сказку былью, хотя иногда это поистине подвиг Геракла. Все дни напролет Лизетта окружена детьми, которые ее обожают.

Это ее большая семья. Когда Лизетта стала принимать непосредственное участие в программе, она убедилась, что наш успех «обеспечен упорством и настойчивостью. Это история семьи Ритц». Так она сказала мне в конце одного особенно трудного дня. «Нам всегда нужно работать вдвое усерднее, если мы хотим сделать все как надо». И это касается не только нашего дела; это касается и нас как личностей.

«В конце концов, нет ничего более важного, чем здоровье и благополучие наших детей», – напомнила нам Мишель Обама незадолго до того, как закончился ее срок в качестве первой леди Соединенных Штатов. Как сказал мой друг Дэвид Росс, соединение детей с силой растений – «наше моральное обязательство!»

Иногда сказка – это большое решение, например, изменение карьеры или запуск новаторской программы, меняющей систему образования. Иногда это просто поздравление ребенка с днем рождения. В любом случае это требует ответственности и контроля с вашей стороны, а также неустанной работы.

Несмотря ни на что, выбор за вами: СДЕЛАЕМ СКАЗКУ БЫЛЬЮ! Да, мы это можем!

Манифест Зеленой Машины из Бронкса

Школам не стоит ограничиваться только обучением детей. Школы должны воодушевлять и вдохновлять семьи и сообщества.

Место жительства и цвет кожи не могут определять успех в жизни. Это должно зависеть от качества образования.

Общение ребенка с одним добрым и заботливым взрослым подтолкнет его к успеху в жизни. Станьте таким взрослым для многих детей.

Верьте в успех.

Когда мы рассказываем детям о природе, мы учим их заботиться, а когда мы показываем им, как заботиться, мы, все общество, проявляем самое лучшее в нас.

Наша работа – любить детей, пока они учатся любить себя.

То, что вы едите, определяет вашу судьбу.

Если мы растим здоровых детей, то нам не придется лечить больных взрослых.

Отказывайтесь принимать вещи, которые вы не можете изменить. Вместо этого ищите возможности изменить то, что вы не можете принять.

Просить разрешения – значит попросить об отказе.

Любите то, что вы делаете, любите так сильно, что будьте готовы умереть за это. Именно это – ключ к влиянию.

Если мы растим здоровых детей, то нам не придется лечить больных взрослых.

То, как мы поддерживаем раненого, говорит больше, чем то, как мы восхваляем великого.

В мире изобилия нам не следует довольствоваться заурядной жизнью, когда она может быть изящной, яркой, исполненной уважения и мирового добра.

Безусловная любовь и добро всегда свободны. Никто не проиграет, если дарит любовь и творит добро.

Научить ребенка считать – здорово, но гораздо важнее научить его считаться с другими.

Учитель учит в классе, но ребенок обучается в реальном мире.

Набор инструментов для применения силы растений

Любимые овощи Стивена Ритца, которые он выращивает с детьми всех возрастов

1. Римский салат, или салат ромен: Все дети с удовольствием грызут салат. Он не раздражает вкусовые рецепторы. Я люблю римский салат за его большие и хрустящие листья. Сами растения очень красивы. Вы можете высадить салат зеленого и красного цвета в виде рисунка или орнамента. Кроме того, листья интересно готовить. Дети намазывают их хумусом, сворачивают в трубочку и получают сытный перекус. Весеннюю смесь салатов гораздо труднее выращивать и сохранять от гибели, поэтому я не предлагаю такие растения детям, пока они не станут умелыми огородниками.

2. Китайская листовая капуста, или бок-чой: Я еще не встречал ребенка, который бы не любил китайскую еду. Бок-чой – главный ингредиент почти всех китайских рецептов. Чтобы собрать урожай, достаточно оторвать наружные листья, и внутри останется еще больше. Одним детям нравится хрустеть белыми черешками листьев, другие предпочитают зеленую часть.

Когда солнечный луч падает на большой куст бок-чоя под правильным углом, он начинает светиться. Стоит использовать это растение для уроков фотографии или рисования.

Бок-чой немного сложнее листового салата. У него более острый вкус, чем у салата ромен, но не такой жгучий, как у рукколы. Это растение можно есть сырым или обжаренным в масле с другими овощами. Само название очень интересно. Немного тайны позволяет надолго удержать внимание детей.

3. Редис: Этот овощ растет довольно быстро. Маленьким детям это очень нравится. Они наблюдают, как появляется зелень, и удивляются: где же сама редиска? Начинается обсуждение того, что происходит под землей и как листья питают корни. Когда редиска появляется из земли в первый раз, они замирают от удивления. Им интересно узнать, что редиска бывает всех цветов радуги, а не только красно-белая. Ее легко вырастить в ящике на подоконнике или просто в молочном пакете. В отличие от многих других огородных растений, редиска не привлекает жуков.

4. Морковь (трехцветная): Когда говорят о моркови, мы

сразу представляем себе оранжевый цвет. Поэтому мне нравится выращивать трехцветную морковь. Ее пурпурный или желтый цвет дает тему для разговора о разнообразии и единстве (без упоминания генетики). Как и редис, морковь относится к «подземным» корнеплодам – поэтому ее хорошо сажать в ограниченном пространстве. Наряду с редисом, морковь не поражается вредителями.

5. Огурцы: Эти скромные овощи открывают массу обучающих возможностей. Мне нравится сорт «Большой Рыночный»: это крупные огурцы на длинных лозах, которые легко формировать – пустить прямо по стене класса или вокруг оконной рамы. Растения легко опылять. Научите ребят различать мужские и женские цветки, а потом покажите, как опылять их при помощи пера или маленькой зубной щетки. В процессе работы ученики узнают много новых терминов. (Более старшие немедленно назовут такой урок сексуальным образованием.)

Огурцы – это идеальные растения для начинающих опылителей, потому что их цветки достаточно жесткие, чтобы выдержать грубое обращение. За огурцами очень интересно наблюдать. Если рассмотреть цветок повнимательнее, то можно увидеть маленький огурчик, формирующийся за чашечкой. Когда плоды станут больше, можно начинать мариновать пикули. Спросите учеников: что лучше – огурцы или пикули? Я вам гарантирую бурные дебаты, которые вы можете использовать для обучения искусству аргументации. А как только вы подготовите место для маринования пикулей, придет время урока на тему консервирования пищи и кухонной химии.

6. Листовая капуста: Если вы хотите получить 100-процентный успех, посадите листовую капусту. Она растет на улице в прохладном климате с ранней весны до начала зимы. В теплых странах ее выращивают на грядках круглый год. Это ярко-зеленое растение не только легко выращивать, оно еще и регенерирует, если вы удаляете листья и оставляете в земле корень. Многим ученикам нравится общипывать зелень. Покажите, как готовить листовую капусту, – это будет исследовательский урок. Большая кипа листьев на сковородке сжимается до горсточки. Дети обязательно спросят: «Куда все подевалось?» Я люблю собирать листья в 3,5-литровую кастрюлю. Потом я их варю, а дети наблюдают. Это идеальное наглядное пособие на тему содержания воды. Вы можете рассказать ученикам, что наше тело на 70 процентов состоит из воды, но многим трудно это осознать. Нельзя сварить человека, но можно показать, как уваривается кипа капустных листьев!

Если ваши ученики не сходят с ума по капусте, используйте

зелень для кормления животных из зооуголка, например, черепах или кроликов (и расскажите детям о пищевой цепочке). При выращивании капусты на улице обратите внимание учеников на насекомых, которых привлекает растение. На больших зеленых листьях любят отдыхать божьи коровки. Листовая капуста – прекрасное наглядное пособие на тему преимуществ насекомых перед вредителями.

В многонациональном классе листовая капуста поможет ученикам со всего мира рассказать о своих семейных традициях. Иммигранты из Африки или Мексики могут сравнивать рецепты приготовления капусты с местными американскими. В Бронксе мои ученики ходят по кварталам и собирают рецепты со всего мира.

Не упустите возможности рассказать детям о здоровье на примере скромной капусты. В Мексике врачи победили детское глазное заболевание, связанное с дефицитом витамина А, при помощи капусты. Они пропагандировали выращивание этого овоща и приготовление блюд из него.

7. Помидоры: Есть ли в мире кухня, которая не использует помидоры? Ученики любой национальности знают запах, вкус и цвет этих овощей. Мои любимые сорта – Сан Марзано, Бычье Сердце, Брендивин, Зеленая Зебра и еще несколько «уродцев» (также известных как наследственные перекрестно-опыляемые сорта). Сан Марзано вырастает до вполне пристойного размера. Зеленая Зебра, один из наследственных сортов, – очень забавный полосатый помидор. Знаменитое Бычье Сердце – помидоры-бифштексы, мясистые, как хороший стейк. Выбирайте сорта вместе с детьми.

Если вы решили вырастить помидоры черри, то быстро соберете сотни спелых плодов. Это значит, что каждый ученик получит горсточку. Один из недостатков – когда помидоры созревают, их нужно быстро собрать, иначе появятся насекомые. Я предпочитаю выращивать крупные сорта, которые детям приходится делить.

Помидоры нужно опылять. На улице эту работу выполняют насекомые. В комнате вам нужно опылять растения вручную, но это деликатное дело, не для детских рук. Помидоры позволяют проводить уроки культурологии и кулинарии до бесконечности. Как вам нравится, например, пицца?

8. Баклажаны: Сначала выберите, что вам нравится. Тонкие японские сорта выращивать легче, чем Черную Красавицу, но крупные плоды – это зрелище! Баклажаны нужно опылять, однако цветки большие и устойчивы к начинающим опылителям. Как и помидоры, баклажаны используются по всему миру. От лазаньи с

баклажанами до темпуры, от баба ганyш до рататуя – многие эти блюда готовят в домах у учеников. Дети могут расспросить своих близких и собрать рецепты, а также материалы для сочинения. Сравнивать национальные рецепты и вкусы интересно и полезно.

9. Перцы: Сложно представить, сколько сортов перцев вы можете вырастить, однако следует обратить внимание на некоторые моменты. Многим детям нравится острый перец, но сок может попасть на руки или в глаза, и веселый урок огородничества превратится в кошмар промывания глаз. На своем опыте я научился избегать самых жгучих сортов, особенно если ученики еще маленькие. Перцы очень интересно и довольно сложно опылять; лучше предоставить этот процесс природе, чем рукам. Как и многие другие овощи, они бывают всех цветов радуги и используются для приготовления самых разнообразных блюд. Расскажите о пользе, которую вы получите, поедая перцы разного цвета.

10. Базилик: Пряные травы быстро растут, но вызывают разные реакции. Одним ученикам нравится запах, другие его ненавидят. Слишком много базилика в классе может вызвать раздражение. Так что начните с небольших порций – горшок или ящик с базиликом, – пока не выясните, все ли ученики переносят этот запах. Если все в порядке, поэкспериментируйте с разными сортами и цветами базилика. Вы можете выращивать пурпурный тайский базилик и сочетать его с зеленым генуэзским. Ученики, которым чистый вкус базилика кажется острым, могут попробовать песто.

Базилик также можно добавлять в домашний лимонад. Положите в холодную воду нарезанные огурцы и листья базилика, оставьте на некоторое время, и вы получите альтернативу содовой воде. Ученикам с задатками предпринимателей будет интересно узнать, что базилик – ценная товарная культура. Такой его делает не только привлекательная цена за килограмм; растение будет продолжать выпускать листья, если вы удалите цветки.

11. Руккола: Это зеленое листовое растение, собранное в забавные пучки. У него сладковатый запах, но жгучий вкус. Большинству моих учеников острота нравится, она напоминает им острые чипсы, но без соли и химических добавок. Руккола плодоносит долго и растет тесными рядами. Если у вас только один класс и «садик в стаканчиках», посадите рукколу. Эти растения обогатят речь учеников. Я прошу ребят привести пять прилагательных, чтобы описать вкус рукколы – при этом нельзя использовать такие распространенные определения, как «хороший» и «приятный». Руккола никого не оставит

равнодушным и получит такие характеристики, как пряная, острая и ошеломляющая. У меня дети сочиняли песни в стиле рэп о рукколе.

Чтобы поразить воображение учеников, предложите им попробовать цветы рукколы. Ребята подумают, что они сладкие, как разноцветное драже. Ничего подобного! Цветки имеют перечный вкус, и это наглядный пример того, как очевидные ассоциации иногда бывают неверными. Вкус лимона отличается от лимонной карамели. А цветки рукколы не похожи на сладкий нектар.

12. Горох: Вы не ошибетесь, если посадите сладкий горошек. Лозы растут быстро, и весь стручок можно есть. Детям очень нравится вскрывать стручки и находить внутри горошины.

13. Зеленая фасоль: Это самое подходящее для выращивания растение. Сажаете ли вы кустарниковую или вьющуюся разновидность, фасоль будет расти так, как вы ее сформируете. В отличие от ваших непоседливых учеников, фасоль всегда ведет себя хорошо. Она просто растет (удерживая азот) и улучшает почву для любой другой культуры.

Это всего лишь первоначальный список. Когда вы будете составлять свой перечень вместе с учениками, подумайте о причинах выбора того или иного растения, а также об имеющемся пространстве для огорода. Вам понадобятся разные растения, которые приносят плоды над и под землей, вьются, ползут и пускают листья. Не забудьте, что они должны вызывать любопытство учеников. Ну и, конечно, они должны вам нравиться.

Возможно, вы захотите вырастить смесь трав, например, лаванду, запах которой успокаивает. Греческий орегано – прочная трава, которую невозможно уничтожить, и вы можете начать с того, что поставите срезанные стебли в воду. Шоколадная мята удивит учеников запахом какао.

Вы, наверное, заметили, что я ничего не сказал о самом популярном домашнем огородном растении. Цукини не получил прописку в моем школьном огороде. Почему? Как я объясняю ученикам, он – озорник! Цукини распространяется повсеместно и всегда хочет быть в первых рядах. Он очень быстро забивает все вокруг, а потом неожиданно гибнет, как будто чересчур повеселился. Не хотите, чтобы хулиган покончил со школьным огородом? Не сажайте цукини (а также его ближайших родственников, например, кабачок – тоже огородный хулиган!).

Как вырастить Зеленый Словарь и Мировоззрение

Школьный сад и зеленый класс – это идеальная экосистема для обогащения научного словаря ваших учеников, а также для развития мыслительных способностей. Здесь вы найдете ключевые термины, понятия, большие идеи и маленькие изюминки для всех возрастных групп. Термины одинаково применимы в классе, городском саду и дома.

Грязь и почва: «В чем разница между грязью и почвой?» Этот вопрос вначале ошарашит детей, но мои опытные огородники понимают разницу. «Грязь у вас за ушами. А почва – это куда мы сажаем растения». Почва живая. Это сообщество. Грязь – это пассив. Почва – величайший актив в мире.

Уверен, что дети будут удивлены, узнав, что почва – живой, дышащий субстрат. Озадачьте их предположением, что это «просто грязь», чтобы они изучили хорошую почву. Используя недорогую лупу, ученики смогут более внимательно рассмотреть ее. Пусть они пальцами скатают из нее шарик – это способ определить содержание глины. Что они заметили, разглядывая почву в лупу или нюхая образец? Естественным образом наблюдения ведут к описанию и выполнению других письменных заданий.

На улице или в ящике на подоконнике почва удерживает корни растений, а также содержит воду и питательные вещества, необходимые для их жизни.

Дети будут активно использовать научные термины и, кроме того, изучат научную базу различия между органическими и неорганическими материалами. Поощряйте их вопросы об улучшении качества почвы. Может быть, пригласим дождевых червей? Хороший вопрос открывает дорогу научным исследованиям, а также серьезному обсуждению проблем улучшения окружающей среды.

Думайте (и ошибайтесь) как ученый: Зеленый класс развивает научное мышление. На стене нашего Центра Национального Здоровья, Благополучия и Обучения есть визуальная памятка в виде постера с объяснением научного метода, и я часто отсылаю к ней учеников.

Я хочу подстегнуть их мыслительный процесс, используя активные глаголы, которые употребляют ученые: спрашивай, интересуйся, оценивай, анализируй. И ошибайся. Ошибайся часто. Дети должны знать, что ошибка – это часть научного метода. Ошибка – это данные. Они говорят, что мы не правы и должны попробовать иной подход. Нужно понять, что именно не работает, прежде чем двигаться к успеху. В классе, заполненном растущими организмами, вам представляется прекрасный случай напомнить ученикам, что природа добивается успеха,

приспосабливаясь к ошибке. Сильные выживают. Ученики преуспевают, если они уверены в том, что ошибка открывает всем возможность роста и обучения.

Обратите свои мысли в слова и дела: Я хочу отдать должное мышлению моих учеников, но я не умею читать мысли. Поэтому я постоянно прошу их воплощать свои мысли в слова. Если вы знаете, что в голове у другого человека, то можете расширить его мышление.

Мои любимые вопросы, которые я задаю, чтобы понять процесс мышления ученика, звучат так: «Почему ты так сказал? Почему ты так думаешь? Какие доказательства своих слов ты можешь привести?» На вопросы «Почему?» и «Какой?» нельзя ответить одним словом.

Если выясняется, что ученик строит рассуждения на неполной информации или неправильном понимании, то вы можете внести коррективы. Какие рассуждения привели ученика к ошибке? Детям нужно чувствовать себя в безопасности, отвечая на этот вопрос. Я очень люблю спрашивать так: «Объясни мне, как будто я двухлетний малыш. Помоги мне понять». Вы меняетесь ролями, и теперь ученик, попавший в бедственное положение, объясняет вам, как он рассуждает. И здесь я всегда подчеркиваю позитив: не то, что вы не можете, а то, что можете. «Нет» убивает обучение. Стройте его на «да».

Генетический потенциал: Семена – это удивительные маленькие метафоры, которые помогают ученикам понять мир – и себя в этом мире. Каждое маленькое семечко наполнено генетическим потенциалом. Это обещание, а обещания имеют для детей огромное значение. Обещания связаны с будущим. Покажите ребенку рисунок на пакетике с семенами, и он поймет: семечко моркови вырастет в морковь.

Каждое семечко – это история, готовая вот-вот случиться, но она не начнется, пока не наступят подходящие условия. То же самое и с детьми. Каждый наполнен потенциалом. У каждого есть история. Наша работа как педагогов и воспитателей состоит в том, чтобы создать плодородные условия для раскрытия потенциала каждого ребенка.

Дождевые леса и оазис: Раньше мне льстило, когда люди называли мой класс оазисом. Теперь я отношусь к этому иначе. Оазис может казаться прекрасным, пока вы в нем находитесь, но это не жизнеспособное и не экологичное место. Оно изолировано от окружающего мира. Напротив, здоровая экосистема пускает корни и побеги. Она создает огромное количество связей и способна к регенерации. Мой класс больше похож на дождевой лес. Это экосистема, которую я мечтаю создать в каждом классе.

Дети должны знать, что ошибка – это часть научного метода.

На самом деле я считаю, что пришло время подвергнуть сомнению современный фокус на экологичности. Экологичность – это поддержание статуса-кво, сохранение порядка вещей. Едва ли это можно назвать отправной точкой. Я же ориентируюсь на трансформацию. Как мы можем сделать важное дело? Как восстановить и перестроить наше сообщество? Достичь этих целей поможет мышление в духе дождевого леса.

Радостное обучение: Входя в зеленый класс, вы не можете не почувствовать себя живым и счастливым. Я хочу, чтобы мои ученики и коллеги-учителя чувствовали это каждый день. Школьное обучение ориентировано на научные понятия, но имеет мало общего с практическими навыками или умением запоминать. Серьезное дело обучения не исключает радости и смеха. Это как глоток свежего воздуха для детей и взрослых в равной степени.

Моя история была одиссеей, но я продолжаю каждый день приходить в школу с улыбкой на лице. Я тороплюсь показать, что у меня есть, и решить, что будет дальше. Если вы еще не веселитесь и ваши ученики не радуются путешествию, что-то идет неправильно. Обратите внимание на радость, и вы удивитесь успехам, которых добьетесь вместе.

Чем руководители школ могут помочь Зеленой программе

За тридцать лет работы в сфере образования я встречал разные типы руководителей школ. Лучшие из них вдохновляли меня. Некоторые позволяли мне вводить новшества в классе – если я мог доказать, что комнатный огород и обучение вопреки учебному плану благотворно сказываются на детях.

Вот ключевые уроки управления, которые я получил и как учитель, и как руководитель. Зеленая школьная программа не может осуществиться без поддержки руководства школы.

1. Все всегда наблюдают. Директор школы постоянно на виду. Он – лицо школы. Такие простые вещи, как знание имен учеников (и учителей), помогают создать позитивную атмосферу. Поэтому почаще заходите в классы – и не только для плановой оценки учителя. Руководители, поддерживающие Зеленую программу, демонстрируют интерес к тому, что выращивают дети и чему они учатся. Директор может задать вопрос, который покажет ему образ мыслей ученика. Иногда он даже может

запачкать руки.

2. Раскройте правила игры. Эффективный руководитель излагает мнение, которым он руководствуется. Оно не должно держаться в секрете. Когда вы делитесь своим мнением, это значит, что все идут в одном направлении. Тогда учителя, которые хотят ввести Зеленую программу, будут с самого начала знать, как программа впишется в общую концепцию школы и впишется ли вообще.

3. Руководите, слушая. Хорошие руководители умеют слушать. Это один из способов, который они используют для сплочения коллектива и демонстрации уважения. Они понимают, что успех школы зависит от «нас», а не от «него». Хороший директор открыт свежим идеям и знает, что лучший результат достигается совместной работой.

4. Будьте бескорыстны. Хорошие руководители признают заслуги других людей (даже если сами несут основную часть груза). Они отмечают чужую хорошую работу и вознаграждают чужие усилия. Такое признание в равной степени важно для учеников, учителей, родителей и местных волонтеров, которые помогают осуществить зеленый проект.

5. Приветствуйте внимание. Программа зеленой школы еще слишком новая, поэтому она вызывает интерес. Хороший руководитель не боится внимания прессы; он приветствует его. Он знает, как использовать социальные сети, чтобы рассказывать об успехе.

6. Приглашайте (правильных) партнеров. Школа не может процветать в изоляции. Как и любой организм, она лучше всего себя чувствует в составе здоровой экосистемы. Связи с партнерами из местного сообщества создают и укрепляют такую экосистему, открывая двери новым ресурсам и возможностям для успеха учеников. Хорошие руководители мыслят стратегически, когда дело доходит до привлечения партнеров к Зеленой Программе. Правильное партнерство полезно обеим сторонам, как решенное математическое уравнение.

Когда мы взвешиваем возможности сотрудничества, то руководитель должен читать между строк веб-сайта партнера или его рекламной брошюры. Следует быть осторожным, чтобы не стать простым фоном для фотографий, помогающих собирать деньги. Хороший руководитель знает, что он не может соглашаться на все предложения, если не хочет перегрузить своих сотрудников.

Умение задавать правильные вопросы поможет руководителю построить прочные взаимоотношения. Первые вопросы, которые я задаю потенциальному партнеру, звучат так: «Как будут

выглядеть наши объединенные усилия – как нам сделать 1 + 1 больше, чем 2? Где еще вы работали со школами? Какое партнерство не сработает? Почему? Как часто вы собираетесь приходить в нашу школу? Как вы будете отбирать и обучать волонтеров? Какие данные вы планируете собрать? Насколько гибким вы готовы стать, чтобы удовлетворять наши потребности?»

Когда руководитель провел комплексную проверку партнера, ему нужно спросить себя: готов ли тот помочь нам осуществить наше представление об учениках? Будет ли он поддерживать и вдохновлять учителей или только утомит их? Будет ли он переживать за то, чтобы мы двигались вперед?

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ,
ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?
Заходите на сайт:
https://eksmo.ru/b2b/
Звоните по телефону:
+7 495 411-68-59, доб. 2261

notes

Примечания

1

TED (от *англ.* technology, entertainment, design – технологии, развлечения, дизайн) – американский частный некоммерческий фонд, организующий в США ежегодные конференции для распространения уникальных идей. TEDx – проект TED, позволяющий проводить аналогичные конференции в разных странах по лицензии TED (*Прим. ред.*)

2

Питер Фрэмптон (род.1950) – британский рок-певец; Ларри Берд (род.1956) – знаменитый американский баскетболист.

3

Хип-хоп (от hip – ура и hop – прыжок) – музыкальный жанр, имеющий множество направлений. Культура хип-хопа зародилась в начале 1970-х годов в афроамериканских и латиноамериканских кварталах Бронкса, объединив музыку, песню, диджей, танец и граффити. Золотой век хип-хопа пришелся на 1986–1993 годы. В этой главе упоминаются известные исполнители и песни в жанре хип-хопа.

4

«Бит Стрит» (Beat Street) – музыкальный фильм американского режиссера Стэна Лэтэна об эпохе зарождения хип-хопа.

5

Бар-мицва («сын заповеди» – *иврит*) – в иудаизме возраст религиозного совершеннолетия: 13 лет у мальчиков и 12 (бат-мицва, «дочь заповеди») – у девочек. Достижение этого возраста в еврейской общине обычно отмечается большим праздником (*Прим. ред.*).

6

«Маленькие Негодяи» – американский кинофильм о школьниках (1994, режиссер Пенелопа Сфирис).

7

«Благодарные мертвецы» (Grateful Dead) – американская рок-группа, созданная в 1965 году (*Прим. ред.*).

8

Ирвинг Эффей «Мэджик» («Волшебный») Джонсон (род.1959) – знаменитый американский баскетболист.

9

Марвин Пенц Гайе (1939–1984) – американский музыкант, певец и аранжировщик, стоявший у истоков современного ритм-энд-блюза. Был убит своим отцом во время семейной ссоры. (*Прим. ред.*)

10

MBA – Магистр бизнес-администрирования.

11

«Принц из Беверли-Хиллз» (*The Fresh Prince of Bel-Air)* – американский комедийный сериал 1990–1996 гг. с Уиллом Смитом в главной роли.

12

Гном-Тихогром – герой одноименной сказки братьев Гримм, злой карлик, умеющий превращать солому в золото.

13

«Бруклин 9–9» – американский комедийный сериал о работе полицейских в неблагополучном районе (*Прим. ред.*).

14

Моряк Попай – герой одноименного американского мультфильма, который становится в несколько раз сильнее, съев банку шпината.

15

Энчилада (*букв.* «приправленная соусом чили») – традиционное мексиканское блюдо, тонкая лепешка из кукурузной муки, в которую завернута начинка.

16

Амиши (аманиты, аммaниты) – религиозное движение, зародившееся в Европе в XVII веке. Большинство амишей переехало в Америку, спасаясь от преследований. Амиши ведут простую жизнь и отказываются от многих современных технологий (*Прим. ред.*).

17

Джим Коллинз (род.1958) – американский бизнес-консультант и писатель; Ричард Брэнсон (род. 1950) – британский предприниматель, один из самых богатых жителей Великобритании.

18

«Джетсоны» – американский научно-фантастический мультипликационный сериал, действие которого происходит в 2060-х годах. (*Прим. ред.*)